La Administración entre tradición y renovación

(Cuarta edición en español)

Omar Aktouf

La Administración entre tradición y renovación

(Cuarta edición en español)

Con la colaboración de Olivier Boiral,
Mehran Ebrahimi y Anne-Laure Saives

Prefacio de Boutros Boutros Ghali

Traducción del francés al castellano:
- ***Clara María Cavagnaro,*** Esan, Lima-Perú,
para la primera edición en francés.
- ***Isabel Cristina Tenorio,*** Univalle, Cali-Colombia,
para la tercera edición en francés ampliada.
- ***Susana Nivia Gil,*** Cali-Colombia,
para la cuarta edición en francés ampliada.

La Administración entre tradición y renovación

Montreal, Gaëtan Morin Éditeur
171, boul. de Mortagne, Boucherville (Québec), Canadá, J4B 6G4,
Tel.: (514) 449-2369
París, Gaëtan Morin Éditeur, Europe
20, rue des Grands Augustins, 75006 París, France, Tel.: 33 (1) 53.73.72.78
Casablanca, Gaëtan Morin Éditeur - Maghreb S.A.
Rond-Point des sports, angle rue Point du jour, Racine, 20 000 Casablanca, Maroc,
Tel.: 212 (2) 49.02.17
Cali, Artes Gráficas del Valle Ltda. - Editor
Calle 14 N° 50-96, Teléfono 3332276 - Cali, Colombia

ISBN: 2-89105-323-0
© gaëtan morin éditeur ltée, 1998
© Artes Gráficas Univalle, 1998
© Artes Gráficas del Valle, Editores - Impresores Ltda., 2001
© Coedición: Universidad del Valle, Universidad Libre, Artes Gráficas del Valle, Editores - Impresores Ltda., 2009

Exclusividad en los derechos de comercialización en países de habla hispana. Es ilegal la reproducción parcial o total del libro sin la autorización de los editores. Toda reproducción de esta publicación será considerada como una violación a los derechos de autor

Impreso en Colombia en los talleres de Artes Gráficas del Valle, Editores - Impresores Ltda.
www.artes-graficasdelvalle.com - Cali, Valle, Colombia

Agosto de 2009

Contenido

Prefacio 17
Prólogo 19

Introducción general 23
Bibliografía de la Introducción general 32

PRIMERA PARTE
La administración tradicional: desde las teorías clásicas a los cuestionamientos rituales. Revisión y discusión 35

Introducción:
La noción clásica de la Administración tradicional 37
Definiciones y generalidades 37
Resumen histórico de la noción y la función de administrador 39
Modelos subyacentes de la administración tradicional 41
Las concepciones de las relaciones de trabajo en la administración tradicional 43
Supervivencia actual de las tendencias tradicionales 46
Bibliografía de la Introducción 49

Sección I:
Teorías clásicas de la Administración. Orígenes, fundamentos, interpretaciones y abusos 51

Capítulo 1:
De la mano invisible a la organización racional de trabajo
Adam Smith, Charles Babbage y Frederick Taylor 53
Adam Smith (1723-1790): la mano invisible y las virtudes de la división del trabajo 53
Charles Babbage (1792-1871): el menor costo del trabajo subdividido 58
Frederick W. Taylor (1856-1915): la organización rentable del trabajo y del taller 60
Taylor, el personaje 62
La obra de Taylor 63
El sistema y los principios de Taylor 67
Taylor ante los gerentes de su época 71
Taylor, caballero defensor de su sistema 75
En conclusión: Taylor transfigurado 80
Ideas importantes 83

Capítulo 2:
De la administración generala la organización burocrática ideal: ¿Una administración normativa?
Henri Fayol y Max Weber 85
Henri Fayol (1841-1925): la organización administrativa y la sistematización del trabajo dirigencial 86

Fayol, el hombre y el ingeniero 87
El pensamiento y las ideas de Fayol 88
Carrera e itinerario de Fayol 92
El uso hecho del pensamiento fayoliano 94
Fayol frente a Taylor 97
Algunas debilidades teóricas 99
En conclusión 100
Max Weber (1865-1920): el llamado a las virtudes del modelo racional de dominación y de burocracia 101
Weber y su introducción a la administración 102
La obra de Weber y el abismo con relación a la administración 103
Los principales conceptos de Weber 104
De qué manera Weber ha sido tratado por la administración 106
La dimensión crítica de Weber 109
Los tipos ideales y sus consecuencias 112
Weber, Marx y la crítica del capitalismo industrial 113
Conclusión: Weber extremadamente troncado 114
Ideas importantes 116

Bibliografía de la Sección I 117

Sección II:
La armazón de la administración tradicional: el PODC.
Planificar, Organizar, Dirigir, Decidir y Controlar 121

Capítulo 3:
La planificación general: de la estrategia a las operaciones 125
A. La planificación general y estratégica: los albures del nivel tradicional de formulación 125
Definiciones y generalidades 126
Los niveles de planificación: la planificación estratégica 127
El vocabulario de la planificación estratégica 130
El proceso y las etapas de la planificación estratégica 132
Límites y críticas de la planificación 134
En conclusión 136
B. La planificación operativa o previsión de estructuras, medios y tareas: ¿hasta dónde planificar? 138
Definiciones y generalidades 138
La planificación como previsión de las estructuras 138
La planificación como previsión de las tareas 140
En conclusión: algunos límites y precauciones 147
Ideas importantes 150

Capítulo 4:
Decisión y organización 151
A. La decisión: ¿autocracia, administración programada o elección concertada? 151
Comentarios preliminares 151
La decisión: definiciones, procesos, etapas y herramientas 153
Definiciones generales 153
Las etapas del proceso de decisión simple 155
Los diferentes tipos de decisión 157
La decisión estratégica 157
La decisión administrativa 157
La decisión corriente 158
La decisión programada 158
La decisión no programada 158
Algunas herramientas de ayuda a la decisión 158
El árbol de decisión 158
El punto muerto 160

Las comparaciones de utilidad de las opciones 161
El "brainstorming" 162
Debates en torno de la decisión 163
A modo de conclusión 165
B. De la organización a la auto-organización 166
Definiciones generales 166
Las fases organizacionales y la evolución de las estructuras 169
¿Hacia la auto-organización? 172
¿Otra visión de la evolución de las estructuras? 175
De la división técnica del trabajo a la motivación mediante la tarea 176
En conclusión: ¿adoptar la auto-organización? 177
Ideas importantes 179

Capítulo 5:
De la dirección al control, una cuestión de poder 181
A. La dirección: del líder al héroe de la cultura empresarial 181
Definiciones y generalidades 181
Naturaleza y orígenes del acto de dirigir 182
Los roles estructurales del dirigente 184
Algunas teorías clásicas del dirigente 186
El héroe de la cultura empresarial 187
Conclusión y perspectivas: ¿cuál dirigente? 188
B. El control: entre vigilancia y administración de la calidad 191
Definiciones y generalidades 191
Niveles, tipos y formas de control 192
Los niveles de control 192
Los tipos de control 193
Las formas de control 194
Etapas, instrumentos y objetivos del control 195
Las etapas del control 195
Los instrumentos de control 197
Los objetivos del control 198
Las condiciones del control 198
Problemas e insuficiencias del control tradicional 199
En conclusión 200
Ideas importantes 203

Bibliografía de la Sección II 204

Sección III:
Los cuestionamientos rituales: de Elton Mayo a Henry Mintzberg 213

Capítulo 6:
De Elton Mayo a las ciencias del comportamiento organizacional 217
A. Los trabajos de Mayo y el lanzamiento del movimiento de las relaciones humanas 217
Elton Mayo (1880-1949) y el factor humano 217
Los trabajos en la fábrica de Hawthorne 218
Los principales continuadores de Elton Mayo 222
La administración, Elton Mayo y las relaciones humanas 223
Una crítica de los trabajos de Mayo y las relaciones humanas 225
El grupo 226
La comunicación de arriba hacia abajo 226
La comunicación de abajo hacia arriba 227
El liderazgo 227
La identificación con la empresa 227
La participación 228
En conclusión 228
B. Los momentos posteriores a Elton Mayo, la ciencia del comportamiento organizacional: ¿invención del hombre de las organizaciones? 229
Algunas premisas generales 229

Factores externos de la decadencia de las ciencias del comportamiento organizacional 231
El contexto del nacimiento y el establecimiento de las relaciones humanas 231
La relación entre psicología industrial y administración 233
La vocación de "tregua en la lucha entre intereses divergentes" 234
La crisis relativa de la administración 234
La evolución del nivel de educación y de conciencia de los empleados y los estudiantes de administración 235
Los factores internos del atolladero de las ciencias del comportamiento organizacional 235
La empresa como mundo completo y aislado de la sociedad 236
El problema del vac ío afectivo 237
El problema de las construcciones "científicas" 238
En conclusión 242
Ideas importantes 244

Capítulo 7:
La Administración llamada científica y el reformismo actual: Herbert Simon, Henry Mintzberg y Michel Porter 245
A. Herbert Simon y la escuela de la toma de decisiones.
¿Retorno a los primeros clásicos? 245
Generalidades y contexto de su origen 245
La obra y el aporte de Simon 246
Discusión del aporte de Simon 250
En conclusión 254
B. Henry Mintzberg o la era del reformismo pragmático 256
La contribución de Mintzberg a la administración 257
Los roles del administrador 258
El marco de acción del administrador 260
Consecuencias de los aportes de Mintzberg 265
Discusión de los trabajos de Mintzberg 268
En conclusión 272
C. Michael Porter y el estrategismo: la transformación de los deseos de los altos dirigentes en leyes económicas 273
Michael Porter y el porterismo 274
Crítica teórica y metodológica del pensamiento estratégico, en general, y del porterismo, en particular 276
En conclusión 285
Ideas importantes 286

Bibliografía de la Sección III 288

SEGUNDA PARTE
Estudio de algunos "modelos globalmente competitivos": Japón, Corea del Sur, Alemania, Suecia 293

Sección I:
Japón y Corea del Sur 295

Capítulo 8:
La administración a la japonesa y el modelo nipón 297
Algunos hechos y cifras 299
El precio que se paga 303
Un poco de historia y sociología 305
La educación y el reclutamiento 313
La economía 318
Los diferentes tipos de *keiretsu* 319
La empresa y los sindicatos 322
La administración y las relaciones de trabajo 325
La actual situación económica de Japón 333

El desempeño ambiental de Japón 334
Conclusión 335
Ideas importantes 340
Anexo 8.1: Las grandes instituciones políticas y económicas 341
Anexo 8.2: Los actores económicos 343
Anexo 8.3: Tablas y datos estadísticos sobre Japón 345

Capítulo 9:
Corea del Sur, variante del "milagro" asiático 353
Introducción 353
Algunos elementos históricos 355
La religión y la sociedad 356
La enseñanza y el sistema de formación profesional 359
La economía y la empresa 362
La administración 366
Investigación y desarrollo: una política de innovación sostenida 372
El desempeño ambiental de Corea del Sur 373
Conclusión 373
Ideas importantes 375
Anexo 9.1: Participación de Corea del Sur en el comercio mundial en el 2000 376

Bibliografía de la Sección I 377

Sección II
Alemania y Suecia 383

Capítulo 10:
Alemania: concertación y cogestión, motores de una forma de éxito 385
Introducción 385
La economía social de mercado, base del "modelo" alemán 389
El ambiente de la empresa 392
La industria alemana 393
El sistema de enseñanza y de formación profesional 395
El sistema bancario 397
Los sindicatos 398
Investigación y desarrollo 398
Algunos hechos y cifras 400
Algunos elementos de historia y cultura 401
Parámetros de la economía alemana 404
Negociaciones y relaciones de trabajo 404
La administración de la empresa alemana 406
Acciones medioambientales de Alemania 409
Conclusión 410
Ideas importantes 412

Capítulo 11:
Suecia: la tercera vía exitosa 413
Introducción 413
Algunos hechos y cifras 414
Algunos elementos socioculturales 415
Investigación y desarrollo 421
La economía y la empresa 422
La administración de la empresa sueca 425
La actividad ambiental en Suecia 428
Conclusión 429
Ideas importantes 430
Anexo 11.1: Tablas y datos estadísticos sobre Suecia 431

Bibliografía de la Sección II 437
Anexo a la Segunda Parte 443

TERCERA PARTE
Las inquietudes de la administración contemporánea. Desafíos para el siglo XXI 445

Capítulo 12:
La globalización, el neoliberalismo y la administración: de los excesos del análisis del lado de la oferta a los excesos del maximalismo financiero 447
Liberalismo y neoliberalismo 448
Una génesis diferente de la globalización neoliberal 450
Las instituciones de Bretton Woods 451
Guerra Fría y doctrina del encauzamiento del Este 454
El macartismo y el anti-sindicalismo: la sofocación brutal de las ideas liberales en los Estados Unidos 456
El hundimiento del movimiento de los países no alineados 459
La guerra de los precios entre multinacionales de dos formas de capitalismo y el debilitamiento del Tercer Mundo por los programas de ajustes estructurales del FMI 461
Los excesos del análisis de la oferta y la "financiarización" de la economía y de la administración 462
Conclusión: cuatro soluciones globales y una enseñanza diferente de la administración y de la economía 466
Enmarcar las maneras de actuar de las multinacionales, de las empresas y del mercado, desarmar los poderes nocivos de las finanzas y restablecer el papel del Estado 466
La solución a escala mundial 469
La solución a nivel macro-económico 469
La solución mesoeconómica 470
La solución a nivel macro-económico 470
Una crisis de solvencia y no de producción: su influencia sobre las concepciones y las prácticas de la administración 472
Ideas importantes 479

Capítulo 13:
El medio ambiente en la administración y la administración medioambiental: lo que está en juego y las perspectivas de futuro 481
Olivier Boiral 481
Introducción 481
A. El medio ambiente en la administración 482
Un medio ambiente desnaturalizado 483
La ecología en la enseñanza de la administración 486
Algunas apuestas medioambientales importantes 489
El aire 489
El agua 491
Los residuos 493
Reexaminar los roles y las responsabilidades de los dirigentes 495
B. La administración medioambiental: del desarrollo sostenible a la movilización de los empleados 498
El desarrollo sostenible en administración o la metamorfosis de un "concepto camaleón" 499
"¿Producir dinero y salvar la Tierra?" 501
La norma ISO 14001: ¿un nuevo avatar de la administración tradicional? 505
La administración renovada al servicio del medio ambiente 508
Conclusión 510
Ideas importantes 512

Capítulo 14:
La administración de la innovación y de los conocimientos: de la era industrial a la del saber y lo intangible 515
Mehran Ebrahimi y Anne-Laure Salves 515

Introducción 515
¿Administración y sociedad de la información? 516
La sociedad del saber industrial canadiense 518
A. De la dirección a la administración del conocimiento: el tema de la competitividad en el siglo XXI 520
¿El nacimiento de una disciplina? 520
Un recorrido por la historia reciente de la administración del conocimiento 520
La teoría fundada en los recursos 520
La teoría de las capacidades dinámicas 521
La teoría de las competencias distintivas 522
La administración de los conocimientos: conceptos, definición 523
¿Qué es la administración de los conocimientos? 523
Los datos 523
La información 524
El conocimiento y el saber 524
B. Innovación: definición de los conceptos clásicos 527
Definición de innovación 527
La dinámica de la innovación 529
Distinguir innovación e invención 530
Transformación de las invenciones en innovaciones 532
C. El proceso de administración de la innovación 532
Las etapas del proceso 533
La difusión 536
D. Las condiciones de la innovación y la creación de conocimientos 538
Tener ideas 538
La productividad del ambiente 539
El acceso a nuevas ideas 540
Acceso al saber-hacer (*savoir-faire*) 542
Nuevas formas de organizaciones innovadoras y creadoras de conocimientos 544
En conclusión: ruptura con el modelo clásico o administración del conocimiento a la japonesa 546
Ideas importantes 551

Bibliografía de la Tercera Parte 552

Conclusión general:
Hacia una nueva administración y otros valores administrativos 563

Capítulo 15:
Un pasado por conocer y asumir; prejuicios y verdades iniciales por superar 565
El siglo XVIII, la aparición de la empresa, los hechos de entonces y las consecuencias de hoy en día 567
La contradicción interna 567
La contradicción externa 576
Abusos de lenguaje y de analogías en el pensamiento administrativo clásico 581
De la convergencia de los intereses al mundo animal "en competencia" 581
Ciertas verdades iniciales 588
Ideas importantes 594

Capítulo 16:
Bases y orientaciones para un pensamiento administrativo renovado 595
De la alienación a la rehabilitación del sujeto-actor en una "cultura" compartida 595
Un ejemplo de visión compartida y complicidad entre dirigentes y empleados 604
¿Qué gerencia y qué gerente para la empresa del mañana? 612
La administración: ¿Arte? ¿Ciencia? ¿Técnicas? 612
La administración como problema de "clima" y calidad de las relaciones 613
A propósito de las nociones de innovación y creatividad 615
La práctica y los saberes administrativos: ¿Qué "habilidades" y qué programas para las escuelas? 618

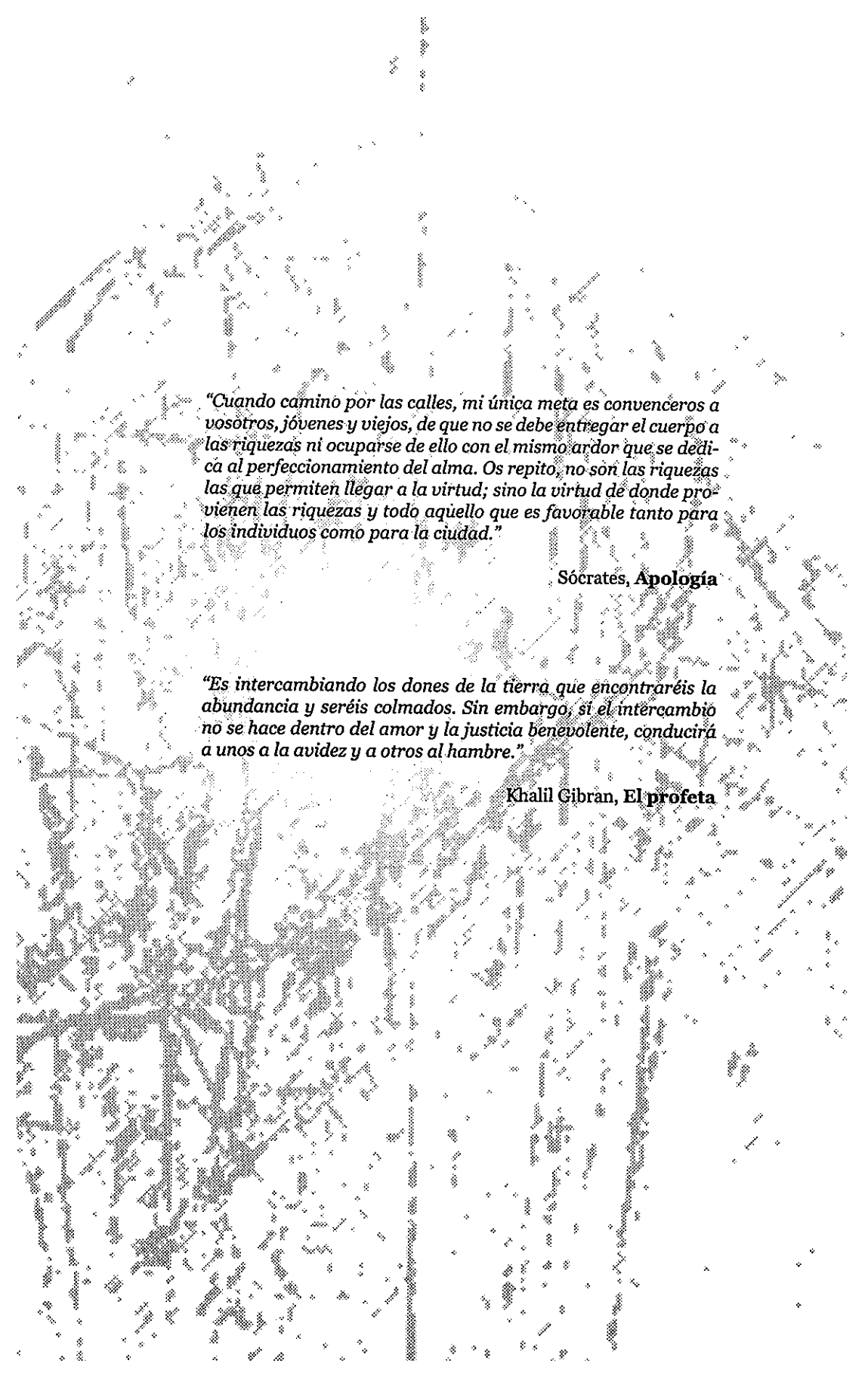
La administración renovada en el nivel de la empresa 620
Las rupturas 621
Las aperturas 623
La administración renovada en el nivel de las escuelas administrativas 624
Ideas importantes 630

Capítulo 17:
Conceptos y prácticas de una administración renovada 631
A. El cambio: ¿superficial o profundo? 631
La inversión de la relación entre el accionista y el cliente, y entre el accionista y el empleado 632
La inversión de la relación entre la legalidad de las transacciones y la satisfacción recíproca 633
La inversión de la relación entre el tratamiento de lo tangible y de lo intangible 636
B. De la administración de la excelencia a la "calidad total": ¿maneras de estar juntos o herramientas de gestión? 639
C. Del manejo de proyectos a la "reingeniería transversal" y a las "redes": ¿una taylorización horizontal o una empresa humanizada? 653
La gestión de proyectos: de la definición a la puesta de escena 653
El proyecto y las estructuras 654
La comunicación, las interfases, el jefe de proyecto y la noción de puesta en escena 656
Puesta en escena e ingeniería simultánea 656
Proyecto, cultura de empresa y jefe de proyecto 660
El jefe de proyecto y sus aptitudes particulares 665
D. Algunos ejemplos de administración renovada exitosa 670
Semco (Brasil. Talla mediana. Turbinas, frío industrial y electrodomésticos) 672
Benoit S.A. (Francia. Alimentación. 200 empleados) 673
Johnsonville-Saussage (Medio oeste de los EE.UU. Mediana empresa. Alimentación) 673
Kimberly-Clark (Multinacional norteamericana. Varias decenas de miles de empleados. Productos para la higiene, especialmente) 674
Forbo (Quebec y Ontario. Empresa mediana. Derivados de la madera y del plástico) 674
Cascades Inc. (Quebec. Multinacional. Pastas y papeles. Cerca de 10.000 empleados. Alrededor de 70 filiales en tres continentes) 675
Ideas importantes 684

Bibliografía de la Conclusión general 685

A manera de epílogo:
¿La administración eficaz está entre la ética y el humanismo? 695

Bibliografía general 715



"Cuando camino por las calles, mi única meta es convenceros a vosotros, jóvenes y viejos, de que no se debe entregar el cuerpo a las riquezas ni ocuparse de ello con el mismo ardor que se dedica al perfeccionamiento del alma. Os repito, no son las riquezas las que permiten llegar a la virtud; sino la virtud de donde provienen las riquezas y todo aquello que es favorable tanto para los individuos como para la ciudad."

Sócrates, **Apología**

"Es intercambiando los dones de la tierra que encontraréis la abundancia y seréis colmados. Sin embargo, si el intercambio no se hace dentro del amor y la justicia benevolente, conducirá a unos a la avidez y a otros al hambre."

Khalil Gibran, **El profeta**

PREFACIO

¿El acto o el oficio de administrar debe guiarse sólo por la preocupación de la eficacia creciente, una eficacia que se mediría únicamente en función de la producción-reproducción del dinero y la riqueza? Esta es la pregunta filosófica que subyace en este manual de administración. No obstante, la ambición del autor está lejos de ser gratuita; está a la altura de los problemas y desafíos que se plantean al mundo de hoy. En efecto, uno de los grandes méritos de esta obra es llamar nuestra atención, con valiente insistencia, hacia los graves peligros que corre nuestro planeta en esta inexorable transformación de la acción de administrar en una persecución desenfrenada del enriquecimiento por el enriquecimiento en sí mismo; y que la administración y sus teorías sólo pueden ser eficaces si están al servicio del hombre y de una calidad de vida en armonía con la naturaleza.

Es decir, este libro no se cansa de plantear una y otra vez, y de reconstruir las preguntas de fondo que nunca han debido dejar de ser las preocupaciones de la administración. También es un esfuerzo sistemático de poner en perspectiva histórica y contextual, de actualizar los lazos con el pensamiento y las ideologías económicas y sociopolíticas que enmarcaron y enmarcan la administración. Estamos en presencia de un verdadero compendio que recuenta, resume, sintetiza, comenta y cita más o menos todo lo importante que ha existido en esta materia.

Otra dimensión esencial de esta obra reside, finalmente, en una confrontación apasionante del Occidente industrializado. Una incitación a reflexionar sobre lo bien fundado, las pretensiones o la hegemonía de tal o cual modelo. Hay, particularmente para los países del Tercer Mundo, una invitación a repensar los numerosos modelos administrativos a los que se ven presionados a "importar" debido a tener que recurrir a préstamos de importantes divisas, onerosos gabinetes de consultores extranjeros y, a menudo, la cesión de los negocios a poderosas multinacionales.

A este respecto, el capítulo consagrado a la globalización y a sus relaciones con la administración constituye una interesante reflexión de la

que se desprende que esta globalización neoliberal, que se nos instauró en todas las esferas de la sociedad, parece estar muy lejos de poder cumplir sus promesas, ya sea desde un punto de vista económico, administrativo, político, democrático o humano.

Por todas estas razones, estoy convencido de que ya es hora de reconocer la importancia del pertinente, valiente y lúcido análisis que nos entrega Omar Aktouf en esta notable obra.

BOUTROS BOUTROS-GHALI
Ex secretario general de la
Organización de las Naciones Unidas
Presidente de la Comisión Nacional Egipcia
de Derechos Humanos
Presidente del South Center de Ginebra

PRÓLOGO

Si yo no fuera el decano de una de las escuelas más importantes de administración de Estados Unidos, estaría escribiendo un libro sobre el lamentable fracaso de la enseñanza de la administración.
Citado por Henry Mintzberg en Managers not MBA's. 2004

En este prólogo, sencillamente podría retomar y actualizar lo que escribí para la segunda y tercera edición, tal vez con alguna ampliación, en el sentido de la evolución reciente de la administración que califico de "tradicional", y de la multiplicación de los escritos, libros, artículos, nuevas revistas, etc., que confirman y a veces superan mis posiciones críticas y "de-constructivistas" sobre las teorías y prácticas de esta administración tradicional. A la fórmula "administración tradicional" hoy le añadiré: "de tipo capitalismo financiero a la americana[1]". En efecto, se ha visto bien a qué velocidad y con qué gravedad se derrumbaron varias joyas de este capitalismo y de esta administración: Enron, Tyco, Xerox, AOL, Waste Management, Nortel, Warner, Vivendi, Parmalat, etc., o cómo las empresas que sobreviven lo hacen cada vez más por la vía de los paraísos fiscales, despidos continuos a un ritmo de crecimiento exponencial, daños infligidos a la naturaleza y nunca compensados, llegando incluso al tráfico sistemático de cuentas, evasiones fiscales masivas, desvíos y robos de activos de los accionistas y los empleados. Todo esto lo denuncié en las ediciones precedentes bajo la fórmula "desvío mafioso del capitalismo a la americana". En lo sucesivo –inútil continuar escondiéndolo– este capitalismo y la administración (tradicional) no sólo están perdidos frente al "resultado-productividad-calidad", sino que a menudo son mucho más perjudiciales que benéficos ya que, como lo dijo con razón el economis-

[1] En los capítulos siguientes se desarrolla todo lo que conviene saber sobre el "capitalismo financiero y su administración", así como sobre su "rival", el "capitalismo industrial".

ta Bernard Maris, "ya no se puede hablar de los beneficios que crea el empleo, sino del desempleo y la polución que crean los beneficios[2]". Es lo que llamo la entrada del capitalismo financiero a su fase más suicida: la del beneficio que mata el beneficio. Lo explicaré más adelante en esta edición, pero digamos aquí que, en la concepción capitalista financiera maximalista de economía[3] –esto no es un secreto para nadie– el beneficio ya no puede mantenerse sin menoscabar los mismos factores que le permiten existir: por un lado, el trabajo (cuanto menos formado, menos calificado, menos pagado, usar sólo el menos caro, deshacerse primero desde la menor alarma, siempre reducir a los eficaces, y así sucesivamente) y, por el otro, la naturaleza (por el modo en que se extraen los recursos y se degrada el ambiente por las externalidades).

En pocas palabras, todas las taras y peligros del capitalismo financiero y de la administración tradicional que enumeré en las ediciones precedentes se han confirmado, agravado, ampliado. En este punto, muchos otros eminentes autores y gurús, incluso de los medios norteamericanos, después han unido sus voces a la mía, y a menudo lo han ampliado: el laureado premio Nobel de economía 2001, ex vicedirector del Banco Mundial y ex director del Consejo Económico de Bill Clinton, Joseph Stiglitz, con sus incendiarios La gran desilusión, la globalización no funciona (2002) y Cuando el capitalismo pierde la cabeza (2003); o el gurú de la administración y colega de la Universidad McGill, Henry Mintzberg, con su corrosivo Managers not MBA's (2004); o Robert Reich, del Massachussets Institute of Technology (MIT) y ex ministro de Trabajo de Clinton, con su América está liberaba (2004); también, el famoso y escuchado economista francés Jacques Généreux, con *Las verdaderas leyes de la economía* (2002 y 2003); Bernard Maris, con su *Manual de antieconomía* (2004). Igualmente, podría citar numerosos artículos críticos publicados en revistas como *Alternatives économiques, Organization Studies, Academy of Management Review, Management Critics o L'économiste.*

Más que nunca, por consiguiente, es para mí imperativo (tanto en el plano de las concepciones y teorías, como en el de las prescripciones y prácticas, desde el pensamiento económico hasta las fórmulas aplicadas de la administración) por una parte, continuar este trabajo de deconstrucción crítica del economicismo y la administración tradicional de tipo americano y, por otra, perseverar en la reconstrucción de una administración renovada a partir de relecturas atentas de los clásicos y las lecciones aprendidas de casos de países, empresas, PYME, etc., que funcionan de manera diferente y manifiestan un mínimo de responsabilidad empresarial y social.

---

[2] *Lettre ouverte aux gourous de l'économie qui nous prennent pour des imbéciles.* París, Éditions du Seuil, 1998 ; Manuel d'anti-économie, París, éditions du Seuil, 2004.

[3] Para más detalles sobre este tema, ver O. Aktouf, *La stratégie de l'autruche*, Montreal, Ecosociété, 2002.

Más precisamente, la presente edición implica las siguientes modificaciones:

- Aligeramiento de las partes "clásicas";
- actualización de las estadísticas y presupuestos de los países, las empresas, etc.;
- supresión de ciertas partes ya inútiles o desactualizadas, por ejemplo, los desarrollos sobre las críticas internas y externas de la administración tradicional, en adelante considerados normales;
- adición de capítulos sobre la globalización, sus resultados y repercusiones actuales; la nueva economía y el papel preponderante del sector financiero; la administración y las nuevas tecnologías; la responsabilidad social y la administración de la calidad del ambiente en una perspectiva de desarrollo sostenible.

También debo mencionar la colaboración en esta cuarta edición, para dos nuevos capítulos, de tres respetados colegas de la UQAM y de la Universidad Laval: Anne-Laure Saives, Mehran Ebrahimi y Olivier Boirai.

Introducción general

¿Por qué escribir un libro sobre administración en los 2000? ¿Qué tendría nuevo o diferente para decir un autor, en este campo en el que ya se ha escrito tanto? El lector podría preguntarse, no sin razón, si no es éste un manual que repite una vez más lo que se enseña desde principios del siglo pasado y que se contenta, como sucede a menudo, con añadir algo, en el enfoque, la secuencia de los capítulos o la introducción de uno o dos temas de moda, dejando el fondo intacto.

Porque, hay que admitirlo –y autores conocidos como Herzberg (1980) o Siaw y Salancik (1977) ya lo dijeron–, muy a menudo, la abrumadora mayoría de los escritos que se publican en este campo es sólo la reutilización de conceptos viejos, a veces, incluso, de varias décadas. Yo mismo, cuando era estudiante de administración, me asombraba del carácter repetitivo, la falta de perspectiva y de profundidad, y la relativa pobreza conceptual de la asignatura que se nos enseñaba. Luego, como administrador, rápidamente me di cuenta de que muy a menudo, es muy grande el abismo entre realidad concreta y teorías aprendidas. Hoy, como investigador y profesor de administración, cada vez veo más la necesidad de buscar en otras disciplinas (etnología, historia, economía, sociología, psicoanálisis, lingüística) para resaltar numerosos puntos importantes apenas rozados, si no totalmente descuidados, por la literatura tradicional sobre administración.

La administración es un campo del saber en el que domina la ideología y no la ciencia (afirmación que explicaré a lo largo del libro) y sobre todo, hecho más grave, en el que a pesar de los cambios que se han dado durante las últimas décadas, las teorías prescriptivas y normativas continúan acompañando, con diferentes matices, las mismas concepciones fundamentales en relación con la empresa, el dirigente, el empleado, la motivación, el comportamiento, etc.

Desde principios de la década de 1980, por supuesto, ha surgido, en diferentes lugares, cierto número de obras que aspiran a reformar, re-

visar, corregir y hasta "revolucionar"[1] la administración. Se enumeran, explican, preconizan y alaban numerosos "trucos" y prácticas más o menos de moda: círculos de calidad, cultura organizacional, proyectos empresariales, héroes empresariales, la administración de los campeones, administración por símbolos, calidad total, recortes de personal (*downsizing*), tercerización (*outsourcing*), *benchmarking* (comparativa), reingeniería, empoderamiento.

En mi trabajo de profesor he llegado a desbrozar esta abundancia de teorías, podar y enriquecer la asignatura mediante la síntesis de las lecturas más variadas y la reflexión durante mi propia práctica de administrador e investigador. Ante el retroceso y los daños que sufren el nivel y la calidad de vida en regiones cada vez más numerosas del mundo[2], se me impone imperiosamente una idea-fuerza. Creo que es indispensable revisar buena parte de aquello a partir de lo cual modelamos nuestra vida y nuestro ambiente: la práctica administrativa y sus presupuestos más difundidos. Porque son los "administradores", funcionarios ya sea de la política o la empresa privada, quienes, mediante sus decisiones y los medios cada vez más considerables de que disponen, imprimen su rumbo y su contenido a nuestra vida diaria y nuestro futuro. Esto plantea algunas preguntas: ¿hacia qué nos lleva lo que anima a los administradores?, ¿cuál es la razón de ser de la administración?, ¿es inmutable?, ¿avanza con un sentido de "progreso" para todos?, ¿sólo plantea preguntas de destreza (saber-hacer) técnica o económica?[3]

También me ha impresionado siempre la insistencia con la que en administración se pregunta, casi exclusivamente, por el "cómo" y "cuánto", pero casi nunca por el "por qué" o "para quién". La respuesta a todo "por qué" se considera evidente: "tener más", "ser más rico", "progresar"; o se la desecha so pretexto de ser una pregunta "filosófica" (se sobreentiende: inútil y confusa). Lo mismo ocurre con la pregunta "para quién", siempre eludida en beneficio de un eterno y sobreentendido "bienestar general".

Sin embargo, si nos detenemos un instante, se verá que nada es evidente, ¡ni más faltaba!, y que más que nunca, ante las crisis, los déficits presupuestarios, la dura competencia proveniente del sudeste asiático, los graves accidentes ecológicos cada vez más frecuentes y la degradación del ambiente (los naufragios de Amoco Cádiz y de Exxon Valdez, el adelgazamiento de la capa de ozono, los accidentes nucleares de Chernobyl y de Three Mile Island, las mareas verdes y rojas del Mar del Norte, el incendio de neumáticos de Saint-Basile-le-Grand, la polución irreversi-

[1] Como *Le chaos management* de T. Peters (1988). Para una crítica de estas pseudorrevoluciones ver, entre otros, Kervern (1986).

[2] Regiones enteras como Sudán y Bangladesh, por ejemplo, son, dicen varios especialistas, cada vez menos habitables a causa de transformaciones climáticas debidas al exceso de óxido de carbono en la atmósfera.

[3] Se sobreentiende qu e cuando hablo aquí de "administradores" me refiero a las personas que ocupan posiciones de decisión en todas partes del mundo, en todos los regímenes.

ble de la cuenca de los Grandes Lagos, el deterioro del bosque boreal, el incremento de los gases por el efecto invernadero, la fundición de los glaciares, la desertización, etc.) conviene plantearse preguntas de fondo y tratar de comprender en qué se deben corregir nuestros modos de administrar y de concebir la finalidad económica. Porque, finalmente, se quiera o no, se trate de la gigantesca polución del golfo del puerto de Valdez en Alaska, de los clorofluorocarbonos que destruyen la capa de ozono, de los óxidos de carbono que recalientan la Tierra, de los escapes de gas tóxico en Bhopal o, incluso, del naufragio de los barcos petroleros Prestige y Erika, estamos ante errores administrativos. La actual situación mundial, que no deja de ser inquietante, es consecuencia de decisiones de administradores, entre los cuales el eslabón más determinante es el del administrador con fines lucrativos, que tiene en cuenta una lógica y sólo una: la ganancia máxima, el corto plazo y el costo mínimo. Una vez más, ya sea que ese administrador dirija una empresa en Hong-Kong, Moscú, São Paulo, Dakar o Dallas, en todas partes las consecuencias de la actividad industrial serán de ahora en adelante, globalmente, más perjudiciales que benéficas (ver Dumont, 1988).

Surge, pues, la pregunta sobre si el administrador de hoy y del futuro puede continuar con tal mentalidad y tal desprecio por los conocimientos y preocupaciones ecológicas, sociales y humanas, más globales, más fundamentales. ¿Puede continuar comportándose según la moda, tan cínica como científicamente anticuada[4], que lo preconiza, incluso en la esfera de los gobiernos, como un indiferente productor de excedentes monetarios? Es necesario, sin embargo, darse cuenta de que los costos de tal actitud comienzan a anular y a superar los beneficios (miseria creciente del Tercer Mundo en camino de volverse totalmente irresoluble; desechos industriales altamente peligrosos que se pasean en barcos repletos por los océanos, y sobre lo cual ya no se sabe qué hacer; cantidades de empresas, a menudo gigantescas, que no conocen otra forma de beneficio que a través de los despidos, las transferencias de actividades, el paro masivo, la polución, incluso la mentira contable y el delito económico). "La economía del lucro[5], advertía Dumont desde 1988, "lejos de frenar los despilfarros, la polución, el armamentismo, la superpoblación y las desigualdades sociales, los estimula o, peor, ya no logra controlarlos".

Uno de los economistas y pensadores más importantes que ha conocido Norteamérica, y la personalidad científica que Einstein más admiraba, Thorstein Veblen, escribió a principios del siglo XX que el comportamiento de la gente de negocios, los jefes de industria y los administradores,

[4] Es científicamente retrasado continuar creyendo que los niveles de vida pueden subir en todas partes, el crecimiento es infinito, la maximización es un factor de progreso y que el modelo de la empresa "privada" es el modelo ideal para las sociedades. Me explicaré más ampliamente en otros capítulos. Ver, a propósito de esto, entre otros, Passet (1983 y 1987), Capra (1983), Etzioni (1988), Club de Roma (1993), Stiglitz (2003), Maris (2004).

[5] La economía del lucro "máximo", añadiría yo.

preocupados únicamente por el lucro y la especulación, no es un comportamiento de mejoramiento y progreso sino, a largo plazo, de destrucción, y llegó incluso a hablar de "depredadores" (Veblen, 1912 y 1932). Ante los estragos que se presentan hoy, y cuya importancia todavía se ignora, es necesario admitir que veía bien y a largo plazo.

Por supuesto, para la empresa destinada a producir dinero, no tiene nada censurable acumularlo, hacerlo fructificar más, etc., pero la manera de hacerlo sí puede serlo. Como a menudo lo digo en broma, si la administración (en el sentido de conducir los negocios) tiene como única finalidad producir dinero lo más rápidamente posible[6], bastaría con imitar a Al Capone o con dedicarse al tráfico de drogas. Lo que debería distinguir al gerente del "productor de dinero cueste lo que cueste", no es sólo la honradez, sino el servicio, la preocupación por no hacer daño al ambiente, el progreso, la "inteligencia" en su manera de producir dinero[7].

Pero, ¿qué es producir dinero inteligentemente hoy, cuando hasta los Juegos Olímpicos (Los Ángeles y Atenas, por ejemplo) deben ser rentables? Esta es la pregunta que intenta responder este libro. En una frase, sería: hacer funcionar a organizaciones y obtener beneficios, cuando éste es el fin, sin los excesos del maximalismo que causan sufrimiento y degradan los medios internos (los empleados) y los externos (el ambiente) de la empresa. Con tal actitud, a largo plazo nadie gana, comenzando por el hombre de negocios mismo. Y esto vale también a escala de las naciones, cuando gigantes multinacionales saquean regiones y países enteros[8].

Cada vez más jefes de Estado, entre ellos el presidente francés (en la Cumbre del G-7 en 1988, y Johannesburgo en el 2002), recuerdan a los dirigentes de los países más favorecidos del planeta que su propio futuro y su propia supervivencia dependen de un cambio radical de actitud: dejar de ser indiferentes a la suerte del Tercer Mundo –suerte fuertemente ligada a la manera de actuar del mundo industrializado[9]– y dejar de comportarse como depredadores de la naturaleza. A partir de ahora, compartir y participar más equitativamente es un camino vital para todos,

[6] Ya es hora de dejar de utilizar el lenguaje estereotipado según el cual el objetivo de la empresa es "satisfacer necesidades" o "producir calidad"... Incluso si fuera así, el motor sigue siendo "producir dinero", aun pisoteando los escrúpulos y la ética (Servan Schreiber 1980; Walraff, 1986; Pfeffer, 1979; Oliva, 1989; Stiglitz, 2003). Además, las necesidades y los deseos que la empresa procura "satisfacer" siempre son los de los solventes: ¿qué hacer, entonces, con los tres mil millones de individuos no solventes que "viven" con menos de 2 dólares al día?

[7] También puede hablarse de la empresa privada que debe producir utilidades, del sector público que ya en todas partes está presionado a rentabilizar y a autofinanciar las actividades que tiene a cargo.

[8] Exxon, en el golfo de Valdez, las papeleras en el bosque boreal, las papeleras y madereras americanas en Borneo, Shell en el delta del Níger, y así sucesivamente.

[9] El lector interesado en comprender cómo y por qué el destino del Tercer Mundo se relaciona con el comportamiento del mundo industrializado, puede referirse a Servan Schreiber (1980), Jalée (1965), Amin (1976), Gray (1978), Furtado (1964 y 1976), Bedjaoui (1978), Capra (1983), Clairmonte y Cavanagh (1986), Dumont (1988), Chossudovsky (1998 y 2004), Stiglitz (2003).

porque si el Tercer Mundo continúa empobreciéndose, todo el planeta lo seguirá. Resulta urgente una verdadera "revolución" en la formación, la mentalidad y la práctica de los administradores de todo nivel.

En la actualidad es necesario que en el seno de la empresa, para su propia supervivencia, se realice una participación de los empleados y de los obreros, que se comparta con ellos los beneficios. Es hacia allá, como veremos, que deberá tender lo que llamo la administración inteligente y renovada. También veremos que hay razones científicas y teóricas muy serias en esto, tanto en el sentido de las "ciencias exactas" –en lo que concierne al medio exterior– como en el de las "ciencias humanas y sociales" –en lo relativo a la vida interna y la productividad de la empresa–.

El biólogo P. Hopkins escribía ya en 1985 (y qué decir de los más contemporáneos, Suzuki, Reeves, Jacquard), recordando que las "previsiones sombrías del Club de Roma"[10] a pesar de las críticas y rechazos de muchos políticos y empresarios resultaron no sólo exactas, sino todavía más rápidas e intensas:

> [...] el despilfarro de nuestro sistema socioeconómico contemporáneo se hace a tal escala y podría tener consecuencias tan graves que se debe procurar saber si realmente es inevitable (p. 85).
> Se constata que la extensión verdadera de los daños que resultan y sus consecuencias a largo plazo son imposibles de definir y calcular. También comprobamos que estos daños sólo podemos repararlos parcialmente y que los medios disponibles son a menudo irrisorios [...] (p. 90).

Sea el naufragio de Exxon Valdez, el accidente del Boeing de la KAL o del aerobús iraní, o incluso la explosión trágica de la fábrica química de Toulouse, lo que se ve, en efecto, es la falla de lo infalible[11].

> Estos acontecimientos han revelado que las fallas se debieron a una búsqueda de rentabilización que aumentaba los riesgos [...] la búsqueda de rentabilidad monetaria inmediata –para una actividad comercial particular– aumenta a todas luces los riesgos que corre la comunidad en su conjunto (p. 90).

En 1980 se realizó en la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal (hoy HEC Montreal) un coloquio internacional sobre la activi-

[10] El Club de Roma es una asociación que reagrupa a intelectuales de renombre (sobre todo, economistas) y gente de negocios. Fundado en 1968, se ocupa de la prospectiva del crecimiento mundial y del manejo de los daños que se derivan, considerados graves ya en 1968.

[11] Los accidentes sucesivos en la aviación civil de estos últimos años (particularmente en Gran Bretaña y Estados Unidos) y en los ferrocarriles (particularmente en Francia, en 1988) han originado posturas muy claras sobre las políticas de rentabilidad y seguridad, que al reducir el personal y los controles aumentan los riesgos. Sin embargo, se considera "buena administración" reducir los costos y "hacer más con menos".

dad de la empresa frente a las ciencias. La opinión de más de una docena de eminencias de las ciencias humanas y organizacionales fue unánime, del psicoanalista al lingüista y del etnólogo al biólogo: la manera en que se conduce la empresa y la vida económica es cada vez más retrógrada con relación a los informes de las ciencias físicas, humanas, sociales y biológicas, en relación, tanto con la persona y la especie humana, como con la naturaleza, su calidad, su equilibrio y su futuro. ¿Qué decir a partir de 1980?

En su introducción a la obra nacida de este coloquio[12], A. Chanlat, con una carrera de más de 20 años de enseñanza e investigación, no duda en estar de acuerdo con estos especialistas y afirmar[13]:

> vimos hoy en un mundo dominado por la ideología económica y los imperativos de la administración [...] La racionalidad económica, con el desarrollo del mercado, se hace cada vez más autónoma frente a otras racionalidades y termina por imponer su propia lógica [...] Esta racionalidad privilegia el lucro, la rentabilidad [...] otorga un sitio preponderante al CÁLCULO y a la MEDICIÓN (pp. 15-16).
> Las esperanzas puestas en la administración se han frustrado. El bienestar material está acompañado de conflictos cada vez más duros entre generaciones, entre los sexos, [...] entre sindicatos y patrones, [...] entre países en desarrollo y países desarrollados. Los administradores son objeto de vivos ataques [...] ¿De qué saber disponen para comprender lo que pasa? (p. 19).
> En lugar de inventar nuevas técnicas de administración, ¿no sería preferible abordar los mismos problemas de otra manera? (p. 22).

Muchas otras obras y autores importantes condenan la toma de partido por el lucro y la rentabilidad a corto plazo que impide ver los efectos negativos y hace persistir en el despilfarro. Citemos, entre otros, a Guitton (1975), Rifkin (1980), Baran y Siveezy (1966), Galbraith (1968), Packard (1960), Polanyi (1983), Polanyi y Asenberg (1960), Forrester (1961), Passet (1983 y 1987), los numerosos informes del Club de Roma (por ejemplo, Meadows [1972] y Pestel [1988]), Capra (1983), Dumont (1988), Etzioni (1988), Chossudovsky (1998 y 2004).

Como un eco de Chanlat, *Le Monde diplomatique* publicaba ya en febrero de 1988, bajo la pluma de Claude Julien, un artículo titulado "El error administrativo o cuando la economía olvida su finalidad humana". En él se denunciaba el sueño de una administración totalmente científica y técnica, y la "neutralidad objetiva", alimentada por una ciencia económica que vacía, en provecho de cálculos sabios, la vida social y el ser humano, y que se pretende, sin ideología, ser "realista y obediente de las leyes de comercio[14]". El autor muestra, a partir de un informe de la Orga-

[12] *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Montréal, Québec/Amérique, 1985.
[13] Las mayúsculas son del autor.
[14] El artículo de C. Julien es bastante explícito sobre el poco fundamento que tienen estas posiciones –sin embargo, consideradas evidentes–, pero el lector interesado

nización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), cómo los cálculos y las estadísticas hacen perseverar a los responsables en una actitud de "administrador", es decir, de técnicos que consideran sólo el razonamiento costo-beneficio. Así se llega, dice Julien, a preconizar estrategias en las que el "progreso económico", por la gracia de este espíritu llamado administrativo, ha llegado a ser sinónimo de incremento del desempleo, disminución de la producción de riquezas, estancamiento del poder adquisitivo, y retroceso de la promoción social y de la calidad de vida de la gran mayoría.

Otro coloquio internacional, realizado también en la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal, en junio de 1986, que reunió a investigadores y administradores de todos los continentes, entre los más aptos para hablar de nuevas tendencias en administración, impactó ante esta afirmación tan irrefutable como grave: "¡El mundo nunca ha tenido tantos profesionales en administración y nunca ha estado tan mal administrado!"

Esto cuestiona la naturaleza de los saberes, convicciones y creencias que se ponen en práctica en la administración y la formación y actividad de los administradores, tanto más cuanto que el espíritu administrativo parece ganar un creciente número de esferas de la vida política, pública y social.

Existen, sin embargo, otros modos de administrar y modelos diferentes del que se privilegia por tradición, es decir, el llamado "clásico" y que procede de la práctica de las empresas estadounidenses de la posguerra. Estos otros modelos –suecos, noruegos, japoneses, alemanes, quebequenses e incluso, a menudo, pero discretamente, norteamericanos– demuestran que a escala empresarial y también nacional, es posible tener concepciones y prácticas diferentes a la ganancia a corto plazo. Hay mucho que aprender de estas experiencias y su capacidad de conciliar los intereses particulares y el interés general, y, por tanto, el propio éxito del administrador y de la empresa[15].

Comenzamos a darnos cuenta de la gran importancia del largo plazo, la participación y la distribución (Weitzman, 1986; Peters, 1988; Stiglitz, 2003; Mintzberg, 2004), pero hace falta que el administrador del futuro comprenda que las herramientas administrativas, las técnicas económico-contables, las sofisticaciones tecnológicas no son nada si no hay un clima social y humano propicio para la adhesión, la colaboración y el rendimiento. Esto no quiere decir que hay que echar por la borda los instrumentos y técnicas administrativas, sino que debemos servirnos de ellas y no servirles, y además, servirnos de ellas con una mentalidad diferente.

---

puede referirse a algunos autores fundamentales que defienden la misma posición: Polanyi, Galbraith, Godelier, Passet y el autor de administración más nombrado de la década de 1980, Henry Mintzberg (1989, 2004).

[15] Obras como las de Peters y Waterman (1983), si se hace abstracción de las "fórmulas" que preconizan, o la de Bellemare y Poulin-Simon (1986) son muy instructivas en cuanto a los diferentes modos de administración y modelos económicos que hoy gozan de creciente éxito.

La gran habilidad del administrador de hoy y del futuro es procurar que el mayor número de cerebros de la organización piensen en el "progreso de la organización en armonía con el bienestar de todos y de la naturaleza", y se sientan apoyados y alentados a pensar en el mejoramiento constante de la organización, más que de concebirlo como la tarea exclusiva de un puñado de altos dirigentes.

Herramientas, conocimientos fundamentales, habilidades y modos de ser, ¿de qué estará constituida la administración del futuro? ¿Qué saberes debe abordar el nuevo administrador y cuáles debe adoptar con prudencia, reconsiderar o, incluso, reemplazar? La presente obra tratará de aportar respuestas a estas preguntas. Tratando de ser lo menos normativas, doctrinarias o ideológicas posibles, estas respuestas se basarán en elementos de ciencias fundamentales y en la experiencia de 20 años del autor como administrador, investigador, profesor y consultor.

El libro se articula en tres partes.

La primera parte se dedicará a lograr una mejor comprensión y un conocimiento detallado de los contenidos de la administración tradicional, los clásicos del tema, las interpretaciones tendenciosas, los malentendidos y los excesos. Veremos particularmente en qué puntos las teorías han sido mal comprendidas, mal adaptadas o mal aplicadas, y cuáles de sus muchas prescripciones pueden explicarse por y para su época, pero hoy están rebasadas.

Esta aclaración preliminar será seguida de una presentación a la vez didáctica, interrogativa y abierta a las preguntas de hoy, elementos famosos de la administración clásica: planificar, organizar, dirigir y controlar (PODC).

Después de cubrir más o menos completamente el terreno de la administración tradicional, veremos las direcciones y condiciones posibles de renovación; y para concluir esta primera parte, nos adentraremos en lo que denomino los "reformismos rituales".

La segunda parte se consagra al estudio de cuatro maneras de administración de sistemas económicos ampliamente considerados como los que figuran entre los más eficaces, todavía hoy[16]: Japón, Corea del Sur, Alemania y Suecia.

A lo largo de esta segunda parte, se hará un balance de las grandes fallas alrededor de las cuales habrá que conducir la reflexión y edificar los contenidos de un pensamiento renovado de la administración.

La última parte, a modo de conclusión general, y a partir de lo visto en las dos primeras partes, intentará responder a la pregunta sobre en qué basar y cómo formular los elementos de una administración renovada. Nos interrogaremos sobre lo que pueden ser, en nuestros días, la administración y el trabajo del administrador en el marco de la "globalización", la "nueva economía", el "desarrollo ecologista y sostenible", las "nuevas tecnologías de la información", y así sucesivamente.

[16] Ver el informe de Davos de 2004, comentado particularmente en el diario *Le Devoir*, el 15 de octubre de 2004.

Finalmente, una incursión en la historia de la empresa nos mostrará que tenemos una herencia qué aprender, comprender, asumir e integrar para adaptar mejor nuestros futuros actos.

Una administración renovada pasa necesariamente por esta aclaración de los datos del pasado y las consecuencias que continuamos sufriendo. Logrado este objetivo, podremos consagrarnos a unas lecciones de aperturas originales y diferentes modelos, entre los que estará, en particular, la próspera compañía quebequesa Cascadas Inc. Para concluir, se propone un cuadro general de lo que podrían ser los conceptos y las prácticas de una nueva administración, desde el proyecto social hasta la empresa cuidadosa: "valorar su capital humano" y lograr el "desarrollo sostenible".

Bibliografía de la Introducción general

AKTOUF, O. (2002). *La stratégie de l'autruche. Post-mondialisation, management et rationalité économique,* Montréal, Écosociété.

AMIN, S. (1971). *L'accumulation a l'échelle mondiale,* Paris, Anthropos.

AMIN, S. (1976). *L'impérialisme et le développement inégal,* Paris, Éditions de Minuit.

BAIROCH, P. (1971). *Le Tiers-Monde dans l'impasse,* Paris, NRF.

BARAN, P.A. et P.M. SWEEZY (1966). Monopoly *Capital: An Essay on the American Economic and Social Order,* New York, Monthly Review Press.

BEDJAOUI, M. (1978). *Pour un nouvel ordre économique international,* Paris, Unesco.

BELLEMARE, D. et L. POULIN-SIMON (1986). *Le défi du plein emploi, Montréal,* Éditions Saint-Martin.

CAPRA, F. (1983). *Le temps du changement, science - société - nouvelle culture,* Paris, Le Rocher.

CHANLAT, A. et M. DUFOUR (dir.) (1985). *La rupture entre l'entreprise et les hommes,* Paris-Montréal, Québec/Amérique - Les Éditions d'Organisation.

CHOSSUDOVSKY, M. (1998). La *mondialisation de la pauvreté,* Montréal, Écosociété.

CHOSSUDOVSKY. M. (2004). *Mondialisation de la pauvreté et nouvel ordre mondial,* Montréal, Écosociété.

CLAIRMONTE, F. et J. CAVANAGH (1986). "Comment le tiers monde finance les pays riches", *Le Monde diplomatique,* septembre, p. 14.

CLUB DE ROME (1993). *Halte á la croissance, 20 ans aprés,* Rapport du Club de Rome, Paris, Marabout.

DEMING, W.E. (1987). "Pourquoi sommes-nous si mauvais?", *Revue Commerce,* vol. 89, n° 10, octobre, p. 109-117.

DUMONT, R. (1966). *Nous allons á la famine,* Paris, Éditions du Seuil.

DUMONT, R. (1988). *Un monde intolérable. Le libéralisme en question,* Paris, Éditions du Seuil.

ETZIONI, A. (1988). *The Moral Dimensión. Towards a New Economics,* New York, The Free Press.

FORRESTER, J.W. (1961). *Industrial Dynamics, Cambridge,* Mass., MIT Press.

FORRESTER, J.W. (1982). *Dynamique mondiale,* Lyon, Presses Universitaires de Lyon.

FURTADO, C. (1964). *Development and Underdevelopment,* Berkeley, University of California Press.

FURTADO, C. (1976). *Le mythe du développement économique,* Paris, Anthropos.

GALBRAITH, J.K. (1968). *Le nouvel État* industrie/, Paris, Gallimard.

GODELIER, M. (1966). *Rationalité et irrationalité en économie,* Paris, Maspero.

GRAY, J. (1978). *Le développement au ras du sol,* Paris, Entente.

GUITTON, H. (1975). *Entropie et gaspillage,* Paris, Cujas.

HERZBERG, F. (1980). Série de trois articles sur le thème "Humanities, Practical Management Education", *Industry Week,* 15 septembre, 29 septembre et 13 octobre, p. 44-58,68-88 et 60-68.

HOPKINS, P. (1985). "Compétition, coopération, l'individu et le groupe", dans A. Chanlat et M. Dufour (dir.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes,* Montréal-Paris, Québec/Amérique - Les Éditions d'Organisation p. 69-119.

JALEE, P. (1965). *Le pillage du Tiers-Monde,* Paris, Maspero.

JULIEN, C. (1988). «La faute gestionnaire ou quand l'économie oublie sa finalité humaine», *Le Monde diplomatique,* février.

KERVERN, G.Y. (1986). «L'Évangile selon Saint Mac», *Gérer et comprendre,* n° 2, mars, p. 41-49.

LINHART, R. (1980). La *faim et le sucre,* Paris, Éditions de Minuit.

MEADOWS, D.L. (1972). *Malte a la croissance?,* Rapport du Club de Rome, Paris, Fayard.

MENDE, T. (1972). *De l'aide a la recolonisation,* Paris, Éditions du Seuil.

MINTZBERG, H. (1989). *On Management. Inside our Strange World of Organizations, New York,* The Free Press.

MINTZBERG, H. (2004). *Managers not MBA's,* San Francisco, Berret-Koehler.
OLIVE, D. (1989). Le *temps des purs: ies nouvelles valeurs de l'entreprise,* Paris, Éditions de l'Homme.
PACKARD, V.O. (1960). *The Waste Makers,* New York, D. McKay Co.
PASSET, R. (1983). *L'économique et le vivant,* Paris, Payot.
PASSET, R. (1987). «Prévision á long terme et mutation des systèmes économiques», *Revue d'économie politique,* n° 5, septembre-octobre, p. 532-555.
PESTEL, E. (1988). *L'homme et la croissance,* Rapport du Club de Rome, Paris, Economica.
PETERS, T. (1988). *Le chaos management,* Paris, InterÉditions.
PETERS, T. et R. WATERMAN (1983). *Le prix de l'excellence,* Paris, InterÉditions.
PFEFFER, R. (1979). *Working for Capitalism,* New York, Columbia University Press.
POLANYI, K. (1983). *La grande transformation,* Paris, Gallimard.
POLANYI, K. et C. ARENSBERG (1960). Les systèmes *économiques dans l'histoire et dans les théories,* Paris, Larousse.
RIFKIN. J. (1980). Entropy.- A *New World View,* New York, Bentam Books
RIFKIN, J. (1989). *Entropy: Into the Greenhouse World,* New York, Bentam Books.
SERVAN SCHREIBER, J.J. (1980). *Le défi mondial,* Montréal, Presses Select Itée.
STAW, B.M. et G.B. SALANCIK (1977). *New Directions in Organizational Behaviour,* Chicago, St. Clair Press.
STIGLITZ, J. (2002). La *grande désillusion: la mondialisation ne marche pas,* Paris, Fayard.
STIGLITZ, J. (2003). Quand *le capitalisme perd la tête,* Paris, Fayard.
TOFFLER, A. (1986). S'adapter *ou périr,* Paris, Denoël.
VEBLEN, T. (1912). The Theory of Leisure *Class: An Economic* Study *of Institutions,* New York, McMillan Company.
VEBLEN, T. (1932). *The Theory of Business Enterprise,* New York, C. Scribner's Sons.
WALRAFF, G. (1986). *Tête de Turc,* Paris, Éditions de la Découverte.
WEITZMAN, M.L. (1986). *L'économie de partage, vaincre la stagflation,* Paris, L'Expansion - Hachette - J.-C. Lattés.

Primera parte

LA ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL: DESDE LAS TEORÍAS CLÁSICAS A LOS CUESTIONAMIENTOS RITUALES

Revisión y discusión

INTRODUCCIÓN

La noción clásica de la Administración tradicional

Definiciones y generalidades

Antes de intentar una presentación detallada de lo que llamaríamos "concepto tradicional" o "clásico" de la administración, sería sensato efectuar un breve esclarecimiento terminológico, con el fin de aclarar el sentido y la evolución de los vocablos tan numerosos y diferentes que se utilizan en casi todas las lenguas europeas y anglosajonas para designar esta actividad.

En principio, conviene precisar que, cuando hablamos de administración, se trata de una actividad o, más precisamente, de una serie de actividades interdependientes destinadas a lograr que una cierta combinación de medios (financieros, humanos, etc.) pueda generar una producción de bienes o servicios económicos o socialmente útiles y en lo posible rentables para la empresa con fines de lucro. Esta es la tarea generalmente confiada a personas investidas de la responsabilidad de asegurar la buena marcha de instituciones productoras de bienes o servicios, ya sean públicas, privadas, estatales o paraestatales.

Esta actividad, como lo comentamos anteriormente, lleva varias denominaciones diferentes. Para ciertas personas, estas diferentes denominaciones son necesarias y remiten a "particularidades" que conviene distinguir; mientras que, para otras, estas distinciones sencillamente no tienen lugar, ya sea que se parezca o se practique el trabajo de administrar.

Para el presente objetivo, me parece preferible considerar que en realidad no hay lugar para ello, pues se crearía más confusión que otra cosa destacando los matices y sutiles diferenciaciones entre términos como *gestión, administración, gerencia* o *gestionar, administrar, gerenciar*, e incluso, *empresario, administrador, ejecutivo, director, gerente*. Si lo

intentamos, con seguridad podremos reformar varias leves diferencias entre estas expresiones. Mas, para lo que aquí nos interesa y dada la gran cercanía de las definiciones que dan todos los diccionarios y manuales de administración, podemos considerarlas como sinónimos: por lo tanto, intercambiables e indistintamente utilizables.

Una opinión muy extendida sostiene que los vocablos *gerente* y *gerencia* derivan casi directamente de las palabras francesas *ménager* y *ménagement*. De lo que actualmente[1] se sabe, no se trataría sino de un parentesco muy indirecto, que pasa por un vínculo posible entre el verbo inglés *to manage* y la raíz del francés *ménager*; pero esto es más conjetura que certeza. Sin embargo, ello no impide que los términos *management* y *manager* pasen en la actualidad por totalmente propios de la lengua francesa. Muchos afirman que tan sólo han vuelto a ella después de haber transitado por el idioma inglés en busca del verbo *ménager*.

En el idioma francés, el verbo *ménager* aparece entre los siglos XIV y XVI con un sentido emparentado al significado del verbo *manager* de *disponer, gobernar con sentido*. La misma palabra *ménagement* parece derivar de *ménager* para entrar en uso en el siglo XVI con el sentido de *administración, conducción*, o incluso de *cuidado* de alguna cosa. El adjetivo y el sustantivo *ménager(ère)* parecen haberse utilizado desde el siglo XV con el significado explícito de *la persona que administra, que gerencia* o que *cuida* de bienes, patrimonios que se le confían, de los cuales está a cargo, y custodia con la misión de hacerlos fructificar o, al menos, preservarlos. El moderno término *management* se define actualmente en la lengua francesa como *conducción, dirección de una empresa*, mientras que el correspondiente verbo *manager* toma el sentido de *manejar, dirigir*. Aparece aquí una connotación suplementaria relativa a una parte magnificada del *manejo* de las personas en el trabajo administrativo.

Los otros términos modernos comúnmente utilizados son *gerer, gestion y administrer, administration*. Los primeros, *gerer y gestion*, provienen del verbo latino *gerere*, que ya en la lengua de Cicerón significaba *conducir* (en el sentido amplio de *llevar o llevar a cabo*) y *dirigir* e, incluso, *gobernar*. La raíz de los segundos términos, *administrer y administration*, es totalmente latina, proveniente del verbo *administrare*, que puede definirse directamente como *administrar un bien, administrar en defensa de los intereses de quienes nos confían su patrimonio*.

Es fácil observar que los sentidos y matices son realmente muy cercanos y propicios a una utilización casi indistinta de los diversos términos que designan la actividad del administrador.

Administrar, gerenciar es, al mismo tiempo, *arreglar, disponer, cuidar de, conducir, gobernar, manejar*. Es así que las definiciones más clásicas se relacionan siempre a actividades o tareas en serie que el administrador debe asegurar permanentemente: desde Fayol, en 1916, casi

[1] Especialmente, según el diccionario *Petit Robert*, edición 1988.

nada nuevo mejor se ha encontrado que el nudo integrador que resume los grandes ejes del trabajo del dirigente: *Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar*, el famoso PODC.

Naturalmente, podemos también decir que administrar es *hacer*, es *garantizar que las cosas se hagan; es encuadrar y motivar a los otros de modo que realicen lo que deben hacer*, etc. Se sobreentiende, todo ello, de manera voluntaria, en general. Pero el debate permanece, en gran medida, abierto con respecto a la historia, la naturaleza y las modalidades de la práctica del trabajo del administrador.

Resumen histórico de la noción y la función de administrador

Es cierto, a todas luces, que la función de las personas encargadas de *guiar* las actividades, de *conducir o cuidar* los patrimonios o las tareas coordinadas de otras personas, es muy antigua en la humanidad.

Sin embargo, las obras de los especialistas en historia que tratan el tema más o menos directamente, nos incentivan a ser extremadamente prudentes en cuanto a los contenidos y las modalidades de ejercicio de esta función a través de los tiempos[2]. Mas ello no parece impedir a algunos autores de administración –por no decir a la mayoría– hablar de la función dirigencial y la organización casi como si ésta hubiese existido siempre, cuasi-idéntica a sí misma, desde tiempos inmemoriales. Así, no dudamos respecto a nuestra creencia de que los talleres de tallado de sílex del hombre prehistórico, o los alfareros de las épocas faraónicas, estaban "organizados" de un modo muy cercano al trabajo en cadena, con obreros especializados, secuencias racionales, capataces y supervisión jerarquizada[3], así como se tiende a hacer creer que el "gobierno" de Moisés y sus compañeros, o incluso, el sistema del mandarinato chino, eran formas de "burocracia" con estructuras funcionales compartimentalizadas, "subdivididas" con una mentalidad indudablemente racional y orientada hacia la "eficacia" por parte de su jefe[4].

Tal visión de las cosas no es gratuita ni deja de tener consecuencias; es particularmente favorable a perpetuar una creencia por la que la actual empresa, la administración y el administrador moderno no son sino el fruto de una larga evolución histórica, tan antigua como la humanidad, por ende, "natural" y conforme a "la naturaleza humana". Esto bien puede legitimar las prácticas actuales, así como el hecho de creer y dejar

[2] Por ejemplo, Arvon (1960), Jaccard (1960 y 1966), Friedman y Naville (1969), Braudel (1980, 1985).

[3] Por ejemplo, la obra publicada bajo la dirección de Parias (1965), particularmente el tomo I, que contiene numerosas alusiones e, incluso, comparaciones directas, que relacionan el trabajo en la prehistoria y la historia con lo que ocurre hoy en día.

[4] Así, Dale (1967), Likert (1976), Bergeron (1983), entre otros, en los capítulos dedicados a *recuentos históricos*, no dejan de considerar *los organigramas evolutivos de la Organización de Moisés*, presentada como si se tratara de una compañía que responde a las normas modernas de departamentalización.

creer que ya el hombre de Cro-Magnon trabajaba según los principios cuasi tayloristas de la división y la supervisión del trabajo[5].

No obstante, la información histórica menos cuestionable de la actualidad demuestra que, a partir de la revolución industrial, en los siglos XVIII y XIX, el aporte más fundamental ha consistido precisamente en un cambio radical de las cosas, particularmente relativo a la conducción y la organización del trabajo. La habilidad del futuro gerente parece ser una capacidad totalmente nueva de organizar, dividir, disciplinar y supervisar el trabajo de decenas de personas sin calificaciones definidas[6]. En lo esencial, esta nueva capacidad va a permitir más y siempre más del elemento trabajo[7]. Por eso, el ancestro más directo del empresario y el industrial parece ser la figura del artesano-comerciante o del comerciante a secas, lo bastante enriquecido como para hacer trabajar para sí a varias personas a la vez. Sobre todo, fabricantes de paño, revendedores de textiles y confecciones, constituirían el primer género de patrones en el sentido moderno del término: a menudo ni artesanos ni técnicos, lograrían –gracias a su dinero– reunir bajo un mismo techo a campesinos y ex artesanos arruinados, a quienes obligaban a trabajar según modalidades, ritmos u horarios fijados por ellos. Más adelante, progresivamente, las tareas de organización, disciplina y supervisión fueron delegadas a otros personajes, ancestros de nuestros actuales administradores de todos los niveles, que se denominaban capataz, director o jefe de personal.

En un inicio, se trataba –con armas, látigos y bastones– tan sólo de supervisar incesantemente y presionar sin pausa al esfuerzo. Más o menos, poco a poco, con la complejización de los contextos y las operaciones, con las luchas obreras, los sindicatos, las leyes sociales en torno al trabajo y la competencia, ya no fue suficiente la única función de control-supervisión; hacía falta, en consecuencia, hacer evolucionar los roles del administrador. Así, aparecieron sucesivamente el contador, el ingeniero, el ingeniero organizacional, el jurista, el financiero, el psicosociólogo, el estadístico, el econometrista, etc. Los dominios de cada una de estas profesiones representan, todos juntos a la vez, el armazón de los programas que en la actualidad imparten las escuelas de administración.

Lo que en nuestros días constituye el trabajo del gerente "tradicional" no es sino la reunión, la amalgama de lo que se esperaba de cada uno

---

[5] Dicha actitud es el origen del actual retroceso de la industria y la administración occidentales tradicionales frente a numerosos países que tienen prácticas gerenciales y visiones socioeconómicas completamente distintas (los países escandinavos, el Sudeste Asiático, el Lejano Oriente).

[6] Por otra parte, el avance actual en favor de una organización del trabajo más humanizada, más propicia al compromiso total de cada quien, demuestra que el trabajo y la manera de permitirlo ejercer (en otras palabras, de *organizarlo* y de *supervisarlo*) representan cabalmente el meollo del problema y el principal factor de los cambios que se operarán.

[7] Mantoux (1959), Marglin (1973) y Braverman (1976) demuestran cómo es la verdadera *eficacia* de la empresa industrial en relación a la artesanal: obtener más del trabajo.

de los sucesivos especialistas, según la necesidad del momento, desde hace aproximadamente dos siglos. Es lo que llamaríamos "gerencia tradicional" o "clásica" o, incluso, "ortodoxa": la sistematización –al ritmo y medida de su respectiva aparición– de las diferentes prácticas a las que los dirigentes recurrían para conducir sus negocios, rodeadas de toda clase de justificaciones y basadas en herramientas, principios y teorías tomadas de diferentes ciencias o que tienen pretensión científica[8]. Esta sistematización ha sido obra de los mismos dirigentes, que intentaron reflexionar sobre su actividad, más que de investigadores y universitarios que hayan intentado transformar esta actividad en teoría integrada, hasta derivar en una rama reciente que varios autores han decidido calificar de "administración científica"[9]. Todo ello se ha elaborado partiendo de una serie de "creencias" vinculadas a cada una de las épocas atravesadas, creencias que podemos convenir en designar como los "modelos subyacentes"[10] de la administración clásica.

Modelos subyacentes de la administración tradicional

De modo muy natural, la sistematización inicial de las ideas, convicciones y prácticas de los jefes de las industrias de principios de siglo[11] se harían o hacían en armonía con las creencias fundamentales de la época, relacionadas, de manera legítima o no, con las convicciones y conocimientos de carácter científico por entonces más divulgados. Ahora bien, en ese momento, siglo XIX y principios del XX, se produce el triunfo de la máquina, del motor, del ferrocarril, etc., de la convicción que de nada valen los *engranajes bien regulados*. La disciplina más estricta, la especialización más esforzada, la más minuciosa división del trabajo y, por último, la racionalidad, el cálculo científico y la previsión meticulosa son garantías de éxitos "científicamente" fundados.

Este género de ideas se divulgó luego de los gigantescos avances técnicos, económicos y sociales logrados durante los siglos XVII y XIX, cuando la ciencia devino la medida de todo. A ello contribuyeron ampliamente varios autores como Smith, a finales del XVIII; Comte, en el XIX, con el

[8] Los argumentos y explicaciones concernientes a lo aquí expuesto se presentarán en las próximas secciones del libro.

[9] Se puede asociar a esto la moda de la escuela de la "toma de decisión" del Management Information System (MIS) que, hasta la *burótica* y la alta tecnología, han sustentado siempre la posibilidad de una administración guiada por la potencia y la racionalidad de herramientas matemático-informáticas (Simon, 1973 y 1977, es uno de sus representantes más conocidos).

[10] Precisamente, uno de los grandes problemas de la administración actual radica en que algunos de estos "modelos", superados, son efectivamente cuestionados o radicalmente interrogados. Pero ciertos trabajos recientes comienzan a marcar época y van en el mismo sentido de los que aquí expongo, por ejemplo G. Morgan (1989).

[11] De lo que Taylor (1957, primera publicación en 1911) y Fayol (1979, primera publicación en 1916) siguen siendo los precursores más notables en lo concerniente a la organización del taller de producción y a la administración general.

espíritu científico positivista; más adelante, a principios del XX, Durkheim, con la división y la especialización del trabajo; Weber, con el triunfo de la racionalidad y la legitimidad de la autoridad unilateral en una organización racionalizada[12]; y, por último, naturalmente, Taylor y Fayol con la concepción individualista y económica estricta de los determinantes del comportamiento humano, por un lado, y la fe inquebrantable en las virtudes de la disciplina y el orden, por el otro.

Las metáforas aplicadas a la empresa con mayor frecuencia en este período, y que hasta hoy constituyen los modelos subyacentes más sólidos del pensamiento administrativo clásico, siguen siendo el ejército y la máquina y, complementariamente, la colmena o el hormiguero. Estas metáforas y modelos simbolizan muy fuertemente la previsibilidad, la disciplina, el orden, la división minuciosa del trabajo, la especialización detallada de las funciones, la lógica mecánica, la conducta racional, la constancia en el esfuerzo, la obediencia dócil, etc. (Morgan, 1989).

Evidentemente, todas estas ideas, auroleadas de su pretensión de pertenecer al pensamiento científico, no podían –y siguen sin poder– sino complacer a un mundo administrativo que, incentivado por el pensamiento dominante, valoriza el poder, el autoritarismo, las diferencias de categorías, y el jefe todopoderoso, omnisciente y legítimamente interesado en *obtener el máximo* –en principio, para sí mismo– de su compañía y de su personal.

Es posible sostener que el mundo gerencial no ha conservado de los autores fundamentales en administración sino aquello que más le convenía en el corto plazo, aun cuando los escritos, principios y teorías de estos mismos autores a menudo contuvieran serias reservas, importantes matices y verdaderas advertencias contra los excesos que los administradores estarían tentados a cometer. Mas, los hechos nos muestran siempre una administración clásica, que sigue arraigada en la lógica de estos modelos, donde la eficacia es sinónimo de disciplina y obediencia, como en el ejército; de causalidades "científicas" indiscutibles, como en la máquina[13]; de especialización y subdivisión de las tareas esforzadas, como en el hormiguero o el termitero; y, por último, de manipulación de incitaciones y determinismos económicos destinados a fundamentar los comportamientos de cada quien[14].

---

[12] Volveremos sobre el tema cuando discutamos a este autor en particular, pero esta forma de concebir el aporte de Weber es sumamente discutible, pues no contempla sino ciertos elementos considerados del "tipo de dominación racional" y de organización "*burocrática* pura", casi totalmente descontextualizados de la obra weberiana.

[13] Incluso con el advenimiento de la corriente de las relaciones humanas y la psicosociología industrial, simplemente se ha extrapolado el modelo mecanicista al estudio de las personas y grupos de personas, creyendo poder manipular las "variables" como "engranajes" de una mecánica compleja.

[14] Concepción proveniente, sobre todo, del taylorismo y que considera que el ser humano no pretende, particularmente en el trabajo, más que maximizar sus ganancias (materiales) personales.

Estos modelos básicos no son plenamente legítimos y comprensibles, lo repetimos, sino para la época de su aparición en el pensamiento administrativo. Aunque han permitido un innegable y considerable crecimiento de nuestras capacidades de producción y de la comodidad en nuestra vida, en el momento actual son más obstáculos que factores de eficacia. En efecto, han generado concepciones sobre las personas y las relaciones en el trabajo que adolecen del pesado lastre de consecuencias negativas para el funcionamiento de la empresa y para la productividad de los empleados. Por ello, es indispensable que el administrador de hoy en día –cualquiera que sea su nivel– conozca y comprenda a cabalidad a todos los teóricos y todas las teorías básicas de la administración tradicional, puesto que ellos impregnan a todas las empresas y personas involucradas. Así, pues, se requiere, en primer lugar, tomar plena conciencia antes de avanzar, cambiar o mejorar nuestras formas de administrar.

Las concepciones de las relaciones de trabajo en la administración tradicional

Desde lo precedente, es fácil entrever el género de ideas de las teorías que canalizará el pensamiento administrativo a propósito de los empleados y las relaciones dirigentes-dirigidos. Existe, en primer lugar, la convicción de que toda actividad debe ser supervisada, verificada y controlada por un jefe, cuya eficacia se medirá según su capacidad de hacerse obedecer, por su *aptitud de mando*. Será la literatura posterior a la crisis de 1929 la que atenuará la connotación militarista de la administración de principios de siglo; enriquecerá en algo el panorama y popularizará la imagen del *líder*, especie de superhombre dotado de cualidades carismáticas, estratégicas y tácticas fuera de lo común y no sólo capaz de mandar sino también de movilizar, galvanizar y capacitar a sus hombres. A menudo se sigue pensando que las "tropas", entusiastas y orgullosas de seguir a semejante personaje, tan sólo deberían ser obedientes felices y productivas. Se piensa que dichos "líderes" pueden, incluso, motivar el espíritu de sacrificio gratuito entre los empleados.

Ha sido también, siguiendo el modelo del ejército y las interpretaciones de los trabajos de Taylor, la separación radical entre aquellos que piensan y aquellos que solamente deben obedecer. El jefe concibe, piensa, prevé y ordena, los eslabones sucesivos de la jerarquía existente para transmitir, obedecer y hacer obedecer. A no dudarlo, ésta fue durante siglos una excelente manera de ser eficaz (si consideramos la eficacia, independientemente de las cuestiones del derroche, el estrés, la contaminación ambiental, etc.).

Pero, el corolario de esta "eficacia" es tratar al empleado como una especie de instrumento pasivo, a quien no se solicita más que la ejecución estricta y diligente de lo que se le demanda. Es evidente que sus calificaciones serán, en consecuencia, precisamente las que necesita para comprender a los directivos (orales, escritas en forma de fichas u órdenes de trabajo, o de diseño) y para aplicarlas según las prescripciones del ritmo y las características impuestas.

Las prerrogativas, ventajas, poderes, horizontes de acción y zonas de maniobra son tan amplias en lo alto de la pirámide jerárquica como estrechas en su parte inferior. Es, ni más ni menos, el reino del célebre *hombre correcto en el lugar correcto*. Si todo ello garantiza un ejercicio infalible del poder indiscutible de los dirigentes, también implica indirectamente una relación de desconfianza generalizada por la multiplicidad de peldaños jerárquicos destinados a garantizar que la mínima orden sea ejecutada al pie de la letra. En la base hay una proliferación de jefes de equipo y capataces, verdaderos caporales y sargentos, sin más rol y capacidad que supervisar y presionar al esfuerzo sin pausa[15].

Paralelamente a esta visión militarista de las relaciones en el trabajo, se desarrolló una corriente llamada de la psicología y sociología industrial, que añadiría la creencia en la posibilidad de manipular y modificar las percepciones, las convicciones y las actitudes de los individuos para "canalizarlas" en el sentido deseado por los dirigentes, sentido considerado como eminentemente deseable y "normal": el apego a la empresa, a sus objetivos, a su búsqueda del máximo, a sus jefes y a los deseos de éstos.

En resumen, ya sea bajo la visión taylorista o bajo la del movimiento de las relaciones humanas, el empleado es una forma particular de instrumento de rentabilización, uno de los factores de producción que debe "arrojar su máximo". En esta nueva corriente llamada de "relaciones humanas", se encuentra el modelo mecánico en la búsqueda del "modo de funcionamiento" de la "máquina humana"; modo de funcionamiento abundamentente alimentado y sostenido por los éxitos de la psicología experimental que obtiene los modelos de conducta de los seres humanos en el trabajo[16] de los laboratorios, donde se estudia particularmente la conducta de las ratas.

Ya sea como máquina muscular, como animal económico atraído por la ganancia material, o como "mecanismo psicológico" más o menos manipulable, al empleado se le sigue considerando en gran medida una herramienta de la cual servirse o a la cual teledirigir. En todo caso, es siempre quien sólo tiene una cosa que hacer: ejecutar lo que se le indica en la forma y el ritmo fijados. Prácticamente por definición, él es más susceptible de "vagar" que de trabajar; de cometer errores, que de tener éxito; de caer en la inercia, que de mejorar; de retrasar, que de acelerar; de distraerse, que de concentrarse[17]. Ya se verá que esto es herencia par-

[15] Ello aún puede observarse en numerosos sectores industriales (cf. Aktouf 1986a y b, Terkel 1976, D. Linhart 1978, R. Linhart 1978, Dejours 1980, Durand 1978, *Work in America* 1973 y 1983).

[16] Trabajos como los de Skinner (1938), ampliamente dedicados en gran medida a las ratas, han proporcionado gran parte de los fundamentos de las teorías de la motivación, el aprendizaje, los sistemas de recompensa/castigo, que constituyen la materia de las "ciencias del comportamiento organizacional".

[17] Para ilustrar y confirmar lo dicho, ver las referencias indicadas en la nota al pie de página número 15.

ticularmente de la era taylorista[18], pero también de tiempos más antiguos que se remontan al nacimiento de la manufactura textil que prefiguró la empresa industrial moderna. Es decir, desde el momento en que apareció un trabajador del cual sólo se utilizaba la energía motriz.

Pero, más allá de todo lo que acabamos de ver, en la tradición administrativa se halla el medio de mantener una concepción monolítica de la empresa, como si se tratase de una sola pieza, sin confrontaciones ni divergencias de fondo. La administración clásica se complace en creer que todos –empleados, obreros, ejecutivos medios, altos directivos– están impregnados de objetivos comunes, animados por los mismos deseos de hacer triunfar a la empresa, de producir siempre más y mejor[19]. Es como si todos los protagonistas, dada la empresa industrial, la experimentaran y vivieran en ella de la misma manera, orientados a las mismas finalidades y persiguiendo los mismos intereses. Tal parece que –y es lo menos que se puede decir– se desearía creer en un espíritu de convergencia general de los actos y las aspiraciones, espíritu que sólo se quebraría accidentalmente por individuos o circunstancias marcados por la desviación o la desadaptación. Es lo que en la empresa suele catalogarse bajo las rúbricas de "disfunción" o "crisis" o, incluso, "conflicto".

El trasfondo de las presuposiciones que canaliza el pensamiento administrativo también es fuertemente alimentado por una firme creencia en las virtudes indiscutibles del maximalismo y de su obligado colorario, el crecimiento indefinido[20]. La gran mayoría de directivos y jefes de empresas están convencidos de la inevitable necesidad de pretender siempre ser más grandes, más rentables, más lucrativos, etc., sólidamente sostenidos por su fe en que sólo así es posible lograr progreso y prosperidad. Casi todos ellos comparten la convicción de que acumular constantemente más riquezas y producir siempre más bienes son los pilares insustituibles de un incesante mejoramiento de nuestras condiciones de vida.

Claramente, el principio básico, en lugar de todas estas convicciones, es la confianza en los beneficios del *mercado*, la libre empresa y la competencia, basados en una concepción individualista, casi egocéntrica de los móviles y los comportamientos, tanto de las personas como de las empresas[21]. La consecuencia inmediata será tratar al personal y, por

[18] En su *Scientific Management*, Taylor utiliza abundantemente expresiones como *vagabundeo y sistemático* para designar el comportamiento, considerado habitual, de los obreros (especie de pereza *planificada* adicional a lo que sería su pereza *innata* que él llama *vagabundeo natural*.

[19] En mi conocimiento, ningún manual de administración ha hecho jamás alusión a alguna posibilidad de conflicto o divergencia en el seno de la empresa, salvo en términos *de luchas por el poder o competencia interna*.

[20] Discutiremos ulteriormente las importantes implicaciones de esta creencia, particularmente en términos de despilfarro, contaminación ambiental e inflación. Véase también Morgan (1989), en especial el capítulo 8.

[21] Esta concepción es heredada directamente de lo que se conservó del padre de la ciencia económica, Adam Smith (quien hablaba expresamente de *egoísmo*), reforzado por el espíritu "pionero" estadounidense del siglo XIX. Mas, en la actualidad, el rendimiento, la calidad, el "progreso", implican la colaboración y el compartir, es

ende, las relaciones de trabajo, en función de esta visión fragmentada e individualista de las motivaciones y los actos; aunque ello represente una paradoja frente a la convicción paralela de la convergencia de objetivos e intereses: el egoísmo de cada quien será mejor satisfecho por el crecimiento general de las riquezas[22].

En resumen, los pilares fundamentales del pensamiento gerencial dominante y clásico[23] son: la disciplina, el orden, la obediencia, la jerarquía, las diferencias de categoría, la separación de los roles de concepción y realización, el individualismo *más* la convergencia de objetivos, la desconfianza ante el empleado de base que no es sino un factor (más o menos refractario) de producción, la fe en una administración científica basada en herramientas sofisticadas y la creencia en las virtudes y la posibilidad de un crecimiento indefinido.

En lo que concierne a las relaciones de trabajo, se halla mayoritariamente la visión de un empleado que no debe ser consultado, ni participar más allá de ciertos límites muy estrictos, ni expresar *su* punto de vista, ni compartir las decisiones, informaciones, resultados o los recursos propios de la empresa. Esta es la visión que prevalece y que triunfa en la famosa *teoría X* de McGregor (1960), en la que el empleado es considerado indigno de confianza, no inteligente e incapaz de participar eficazmente[24].

Supervivencia actual de las tendencias tradicionales

Las tendencias tradicionales de la administración siguen sobreviviendo de manera muy importante por muchas razones, las principales[25] me parecen las siguientes:

- El comprensible rechazo de los dirigentes a perder lo que la *tradición* siempre les confirió: prestigio, privilegios y poder absoluto (cediendo, por ejemplo, a los empleados parte de su ancestral dominio de la empresa mediante una u otra forma de reparto: ganancias, decisiones, concepción, etc.);
- la creencia casi incondicional en el descubrimiento siempre posible de herramientas milagrosas (como los equipos semiautónomos, los círculos de calidad, la administración cultural, etc.);

---

decir, un cuestionamiento de tales principios (Galbraith 1968 y 1978, Godelier 1966, Rifkin 1980, Dumond 1986, Forrester 1961, Weitzman 1986, Morgan 1989).

[22] Esta fue una de las bases –como más adelante veremos– del pensamiento de Smith y luego de Taylor, que la administración retomó y consolidó sin matices.

[23] Si precisamos "clásico" y "dominante", es para enfatizar que se trata del pensamiento más extendido en la práctica, y que actualmente existen, por supuesto, numerosos autores (lamentablemente aislados) que ya no comparten esta visión.

[24] A fines de su carrera, el propio McGregor mantenía esa visión como meramente *eficaz y práctica*, mientras que en un inicio se había opuesto a una *teoría Y*, que era una visión más favorable a la colaboración y a la participación en ideas de un empleado más inteligente, más digno de confianza.

[25] Ésta será una mención muy breve; más adelante profundizaremos en estas cuestiones, que considero centrales en un debate sobre la renovación de la administración.

- la creencia en el advenimiento sucesivo, casi natural, de estructuras milagrosas (subdivididas, por proyectos, matriciales, etc.);
- la ilimitada confianza en las soluciones técnicas, las capacidades cuasi mágicas de la alta tecnología y de la organización racional del trabajo (robótica, *burótica*, "software" administrativo), capaces, según se cree, de reemplazar al ser humano en todo aquello donde haya "rutina" y posibilidades de programación[26];
- la adhesión espontánea y autorreforzada a las doctrinas de los llamados "nuevos economistas", "liberales" e incluso "neo-conservadores", que proponen, en general, la renovación de la fe en las virtudes del *libre mercado*, la desregulación y el *laisser-faire*, la supresión de todas las limitaciones sociales, estatales y jurídicas que *obstaculizan* la libre empresa y la competencia. Esto revive una serie de prejuicios considerados como "sentido común" y tradicionales, como: *las oportunidades son iguales para todos, el más fuerte es el que gana, el precio del mercado es justo y natural, los más inteligentes dominan y mandan, a menos derechos concedidos mayor estímulo para sobresalir*, etc. Estos prejuicios, a su vez, revigorizan la negativa al reparto, a garantizar el empleo o el salario, a ceder terreno a los empleados, a ser aun más condescendiente con ellos, etc.;
- por último, la falta de preparación y de verdadera calificación de obreros y empleados siempre mantenidos en situación de estricta obediencia y sumisión. Pienso que ésta es una de las razones más profundas de la persistencia de la administración tradicional. La formación brindada por la empresa o la impartida en el sistema de educación pública, especializada y estrecha, es inadecuada. No permite a los obreros y empleados participar en la administración, ni en la concepción, investigación o la innovación, ni colaborar de manera profunda, pues ello implicaría bastante más polivalencia, conocimientos generales, costumbres (y condiciones) de iniciativa que las habituales[27]. Es, pues, un proceso que necesita tiempo y reconversiones de contextos y mentalidades, que no es fácil admitir de un día para otro. Es, también, una especie de círculo vicioso que muchos no dudan en utilizar para desacreditar la colaboración y la participación, culpando de ello al empleado que, como *no interesado, no quiere o no puede* participar[28].

---

[26] Véase Simon (1977), cuyos puntos de vista en este campo analizaremos luego, y también, en menor medida, autores más recientes como Paquin (1986), Raymond et al (1986).

[27] Ello explica en parte el fracaso –salvo casos excepcionales– de los círculos de calidad y los programas de enriquecimiento de tareas, tan populares a inicios de los años 80, cuando se llevaban a cabo sin modificación de las condiciones más generales de la administración empresarial.

[28] Véase, por ejemplo, Bergeron et al (1979), especialmente los capítulos sobre valores, actitudes y motivaciones, o Laurin (1973). Incluso empresas japonesas instaladas en los Estados Unidos o empresas estadounidenses como Dana Corporation o

En conclusión, debemos subrayar que los cimientos y los atributos de que hemos llamado "administración tradicional" están lejos de retroceder de manera significativa. Incluso, debemos constatar que todavía tienen eco, más o menos directo, en lo que considero (y me explicaré oportunamente), pese a la innegable importancia y valor de las contribuciones aportadas, son "los cuestionamientos rituales": por ejemplo, el de Simon, el de Mintzberg y, de modo global, de la corriente de la "cultura empresarial"[29].

Así, pues, propongo designar al conjunto de lo precedente como "administración tradicional"; quedan por estudiar (para estar en capacidad de intentar superar atolladeros y corregir insuficiencias) los orígenes, los fundamentos y los contenidos principales. Esto es lo que tratarían de aportar los siguientes intentos, desde el pensamiento smithiano hasta la "administración de la cultura": una decodificación selectiva pero sistemática de las grandes claves de bóveda en las que subyace la ideología de la administración clásica[30]. En una visión panorámica, estas claves principales son el sistema ideado por Smith, la organización del trabajo elaborada por Taylor, la organización de tareas administrativas y directivas admitida por Fayol (e indirectamente por Weber), la "fluidificación" aportada por Elton Mayo y el movimiento de las relaciones humanas y, por último, la relativa renovación aportada por corrientes como la de Simon, de Mintzberg y de la cultura empresarial.

Sheremage, o Cascades en el Quebec, han demostrado que, con buenas condiciones, ello era altamente factible.

[29] Simon (1946 y especialmente 1977), Mintzberg (1973 y 1979) y la corriente de la "cultura empresarial" pueden ser considerados los hitos fundamentales de lo nuevo aportado al pensamiento y la práctica administrativos en las dos últimas décadas.

[30] Para un resumen claro y un complemento de información sobre las bases conceptuales y teóricas de esta ideología gerencial (resumida concordantemente con la posición aquí sostenida), véase Morgan (1989), J. F. Chanlat y F. Séguin (1988), especialmente en la introducción. Puede también consultarse Mouzelis (1967).

Bibliografía de la Introducción

AKTOUF, O. (1986a) Le travail industriel contre l'homme?, Alger, ENAL/OPU.
AKTOUF, O. (1986b) "Une vision interne des rapports de travail, le cas de deux brasseries". Le travail humain, vol. 49 N° 3, setiembre, p. 238-248.
ARVON, H. (1960) La philosophie du travail, París, PUF.
BERGERON, J.L. et al. (1979) Les aspects humains de l'organisation, Montreal, Gaëtan Morin.
BERGERON, P.G. (1983) La gestion moderne, théories y cas, Chicoutimi, Gaëtan Morin.
BRAUDEL, F. (1980) Civilisation matérielle, économie et capitalisme, les jeux de l'échange, París, Amand Colin, 3 volúmenes.
BRAUDEL, F. (1985) La dynamique du capitalisme, París, Arthaud.
BRAVERMAN, H. (1976) Travail et capitalisme monopoliste, París, Maspéro.
CHANLAT, J.F. y F. SEGUIN (1988) L'analyse des organisations, une anthologie sociologique, Tomo 1, 2a edición, Montreal, Gaëtan Morin.
COMTE, A. (1949) Cours de philosophie positive, París, Garnier.
DALE, E. (1967) Organization, Nueva York, American Management Association.
DEJOURS, C. (1980) Le travail, usure mentale: essai de psycho-pathologie dutravail, París, Le Centurion.
DUMONT, R. (1986) Pour l'Afrique j'accuse, París, Plon.
DURAND, C. (1978) Le travail enchainé, París, Seuil.
DURKHEIM, E. (1968) De la division du travail social, 8a. edición, París, PUF.
FAYOL, H. (1979) Administration industrielle et générale, París, Dunod (primera publicación en 1916).
FORRESTER, J.W. (1961) Industrial Dynamics, Cambridge, Massachussetts, MIT Press.
FRIEDMAN, J. (1975) Capitalism and Freedom, Charlotteville, University Press of Virginia.
FRIEDMANN, G. y P. NAVILLE (1969) Traité de sociologie du travail, París, Armand Colin, 2 volúmenes.
GALBRAITH, J.K. (1968) Le nouvel état industriel, París, Gallimard.
GALBRAITH, J.K. (1977) Le temps des incertitudes, París, Gallimard.
GALBRAITH, J.K. (1978) Tout savoir ou presque sur l'économie, París, Seuil (Points).
GALBRAITH, J.K. (1989) L'économie en perspective. París, Seuil.
GODELIER, M. (1966) Rationalité et irrationalité en économie, París, Maspéro.
HAYECK, F.A. Von (1973) Economic Freedom and Representative Government, Westminster, Institute of Economic Affairs.
JACCARD, P. (1960) Histoire sociale du travail, París, Payot.
JACCARD, P. (1966) Psychosociologie du travail, París, Payot.
LAURIN, P. (1973) "Remise en question de la participation", en Le management - textes et cas, Montreal, McGraw-Hill, p. 407-417.
LIKERT, R. (1976) New Ways of Managing Conflicts, Nueva York, McGraw-Hill.
LINHART, D. (1978) "Quelques réflexions à propos du refus du travail", Sociologie du travail, vol. 20, N° 3, julio-setiembre, p. 310-321.
LINHART, R. (1978) L'établi, París, Minuit.
MANTOUX, P. (1959) La révolution industrielle au XVIIIe siécle, París, Génin.
MARGLIN, S. (1973) "Origine et fonctions de la parcellisation des tâches", en Gorz, A., Critique de la division du travail, París, Seuil (Points), p. 43-81.
McGREGOR, D. (1960) The Human Side of Enterprise, Nueva York, McGraw-Hill.
MINTZBERG, H. (1973) The Nature of Managerial Work, Nueva York, Harper and Row, (en francés: Le manager au quotidien, Montreal, Agence d'Arc, 1984).
MINTZBERG, H. (1979) The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, (en francés: Structure et dynamique des organisations, Quebec-París, PUL-ESKA.
MOUZELIS, N.P. (1967) Organization and Bureaucracy, Chicago, Aldine Publishing Co.
PAQUIN, B. (1987) L'organisation du travail, Montreal, Agence d'Arc.

PARIAS, L.H. et al. (1965) Histoire générale du travail, París, Nouvelle librairie de France.
RAYMOND, L. et al. (1986) Systèmes d'information organisationnels, Chicoutimi, Gaëtan Morin.
RIFKIN, J. (1980) Entropy, a New World View, Nueva York, Bentam Books. Review, vol. VI, Nº 1, febrero, p. 53-68.
SIMON, H.A. (1973) "Applying Information Technology to Organization Design", Public Administration Review, Vol. 33, Nº 3, mayo-junio, p. 268-279.
SIMON, H.A. (1977) The New Science of Management Decision, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 3a edición.
SKINNER, B.F. (1938) The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis, Nueva York, Appleton-Century Crofts, 3a edición.
SMITH, A. (1976) Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations, París, Gallimard.
TAYLOR, F.W. (1957) La direction scientifique des entreprises, París, Dunod, (primera edición 1911: Principles of Scientific Management).
TERKEL, S. (1976) Gagner sa croûte, París, Fayard.
WEBER, M. (1971) Économie et société, París, Plon.
WEITZMAN, M. (1986) L'économie de partage, vaincre la stagflation, París, L'Expansion-Hachette-J.C. Lattès.
WORK IN AMERICA (1973 et 1983) "Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare", W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Cambridge, Massachussetts, MIT Press.

Sección I:

TEORÍAS CLÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Orígenes, fundamentos, interpretaciones y abusos

Capítulo 1

DE LA MANO INVISIBLE A LA ORGANIZACIÓN RACIONAL DE TRABAJO

Adam Smith, Charles Babbage y Frederick Taylor

Adam Smith, Frederick Taylor y, adicionalmente, Charles Babbage, son tres de los grandes pilares, hasta la actualidad inamovibles, del conjunto del pensamiento administrativo predominante en el occidente industrializado. Uno de los principios más evidentes y fundamentales de este pensamiento, de los más determinantes y más persistentes, desde Smith, es la división y la especialización del trabajo; principio que progresivamente ha llegado hasta la elaboración de las actuales concepciones que presiden la dirección del trabajo y la repartición de roles dentro de la empresa.

Fue Charles Babbage quien proporcionó –entre Smith y Taylor– un complemento de virtud económica a la división del trabajo, el que permitiría justificar y volver aún más atractiva la "necesidad" de subdividir y especializar las tareas en mayor profundidad. Veremos no sólo los aportes precisos de cada uno de estos tres clásicos, sino también cómo han sido aprovechados sus respectivos pensamientos, cómo se les ha interpretado o malinterpretado y cómo han sido adaptados. En resumen, haremos una selección sistemática entre los aportes originales de los autores y su transposición al contexto del cuerpo conceptual de la administración tradicional.

Adam Smith (1723-1790): la mano invisible y las virtudes de la división del trabajo

La fórmula que quizás mejor califica el aporte de Adam Smith al pensamiento administrativo o, más bien, lo que éste ha conservado e integrado de aquél, es señalado por el título del primer capítulo de una muy

conocida obra de divulgación de ciencias económicas (Heilbroner, 1971): "El mundo maravilloso de Adam Smith". En efecto, de todo lo que contiene este imponente enfoque moral, social, filosófico y económico que es la *investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*[1], apenas se ha conservado y propagado la visión de un universo económico maravillosamente regulado por sí mismo gracias a la meticulosa intervención de la *mano invisible* y al equilibrio cuasiautomático surgido de la confrontación de los egoísmos individuales, milagrosamente propicios al interés general. Impregnado el todo en un "mercado", cuyos elementos se dosifican por sí solos, estimulándose o contrariándose entre sí sobre la base de una competencia libre y absoluta; trátese ya sea de cantidades, precios, salarios, ganancias, o incluso, de la oferta y la demanda de trabajo.

Puede decirse que Adam Smith literalmente inventó la ciencia económica aunque retome a pensadores contemporáneos suyos, más o menos economistas como Quesnay. Para su época, fue más un filósofo o "filósofo social" que un economista en el sentido pleno del término. Dictaba cursos de moral en la Universidad de Glasgow pero, dada la amplia concepción que había de esta materia, ella incluía elementos de economía política y filosofía social. El profesor Smith era conocido y respetado incluso fuera de Gran Bretaña.

Lo menos que puede decirse es que, desde su nacimiento en 1723 hasta su muerte en 1790, Smith atravesó una época de profundas transformaciones, conocida como Revolución Industrial. En efecto, ante todo debió vivir sus inicios y sus primeros hitos, pues la consolidación de aquélla suele situarse hacia fines del siglo XVIII[2]. Mas ello no impediría a este perspicaz observador hacer una observación extremadamente penetrante y rica en hipótesis audaces, sobre todo, lo que ocurría en torno suyo y trazar el rumbo de la industrialización de Occidente. Sus ojos captaron las señales de los cambios más significativos, y su cerebro comprendió, como lo dijo Heilbroner, que la sociedad empezaba a parecer guiada, regulada y manejada en su orden por algo distinto de la tradición o la autoridad central (ambas batidas en retirada por la decadencia del feudalismo, el incremento de la demografía urbana y la creciente influencia del racionalismo, iniciada particularmente por los trabajos de Descartes).

Para resumir, digamos que Smith imaginó la noción de *mano invisible*, metáfora que se aplica al funcionamiento de una entidad considerada autónoma y autodeterminada: el mercado. Esta *mano*, escondida tras infinidad de intercambios y transacciones, regula de manera implacable e *invisible*, aunque parezca lógicamente muy previsible, todo aquello que constituye la trama del funcionamiento y la evolución de la sociedad, especialmente en materia económica. Si bien el libro de Adam Smith es un

[1] Publicada por Adam Smith por primera vez en 1776.

[2] En la última parte veremos detalladamente lo que fue la Revolución Industrial y sus aportes. Un autor respetado en la materia, J.P. Rioux (1971), la sitúa *a partir del último tercio del siglo XVIII*.

trabajo de gran erudición y difícil lectura, es relativamente fácil extraer y comprender sus principios de base[3]. Sus palabras claves son *competencia* y *libre mercado*: la dinámica de la satisfacción del interés personal hace entrar a todos en competencia. Y cada quien, buscando siempre aumentar sus propias ganancias, contribuye a mantener la competencia y a participar en el aumento de las ganancias de la sociedad que, en última instancia, deviene así en la beneficiaria de esta confrontación de egoísmos individuales.

Smith explica que, tan pronto como un producto o un servicio es lucrativo, atrae nuevos productores que, automáticamente, empujarán los precios a la baja, para atraer y mantener nuevos clientes para sí. Ello haría que, a igual calidad, ningún precio pueda mantenerse indebidamente elevado, salvo en caso de deliberada coalición de los proveedores o de un monopolio. Según Smith, de existir esta coalición o monopolio, sólo podrían ser transitorios, hasta que un nuevo *operador*, no miembro de la coalición, empezara a producir la misma mercancía y a venderla a menor precio. Así, la competencia, engendrada por la lucha entre los hombres (entre otros motivos, por la guerra de los precios), con el objeto de obtener una ganancia personal (egoísta) de las ocasiones que se presentan, es el mecanismo maravilloso e inevitable que, tarde o temprano, restablecerá el justo equilibrio de las cosas.

Lo que es válido para el precio de las mercancías lo es también para el precio del trabajo, para el salario y para el ingreso del empresario. En efecto, la constante presión de la competencia sobre los precios los mantiene muy cerca de los costos reales de fabricación, impidiendo toda ganancia excesiva y nivelando los excedentes.

Por otro lado, en lo concerniente a los salarios, todo sector en expansión atrae mano de obra por el alza de remuneraciones debida a la momentánea escasez de empleados especializados en el sector en cuestión. Así, éste se saturará rápidamente y los salarios volverán a bajar en forma proporcional al incremento de la oferta de la fuerza de trabajo calificada. El equilibrio también se logra gracias a la competencia entre los trabajadores que, según la coyuntura, convergen en las industrias ascendentes o abandonan las que declinan, hasta llegar a una adecuación con la demanda. Se trata de un juego generalizado de vasos comunicantes.

Las leyes que regulan precios y salarios se aplican igualmente a la demografía: en este caso, la obrera. De acuerdo con Smith, si el alza de los salarios estimula la natalidad –al menos, si favorece la posibilidad de criar más niños por más tiempo–, también hace aumentar el número de quienes demandan empleo. Mas, inexorablemente, la ley del juego de la oferta y la demanda se impone y, bajando los salarios, disminuye la capacidad de alimentar a tantos niños. A continuación, ocurre una disminución de la *cantera* de la población obrera hasta un nuevo repunte de la oferta de empleo, y así sucesivamente.

[3] En el marco del presente trabajo, los conceptos de fondo y las sutilezas propias de un debate entre economistas permanecerán en el nivel del sentido común, deliberadamente al margen de nuestra discusión.

Esto es lo que suele llamarse "la utopía de la competencia libre y perfecta". Sin embargo, en tiempos de Adam Smith, como también lo subraya Heilbroner, todo ello distaba de ser lo ingenuo que parece, considerando que la mortalidad infantil en el mundo obrero y campesino era sumamente elevada y sensible a la mínima mejora en el nivel de vida. Esto es lo que, para gran satisfacción de las clases ricas, a través de la pluma de Smith, Malthus y Ricardo (los padres del pensamiento económico), legitima el hecho de no intentar mejorar de otra manera la suerte de las clases pobres, ya que éstas tendrían *un instinto vicioso y desenfrenado de procreación*. Más bien, por el contrario, convendría limitar la caridad y los salarios, pues éstos *les harían un mal favor*. Incluso hoy en día se recurre a este género de argumentos (Galbraith 1989).

No obstante, nuestro actual interés no es tanto conocer al detalle los mecanismos de la regulación económica señalados por Smith, sino detenernos en sus consecuencias en el mundo comercial y de los empresarios de la época, entonces en apogeo. Es ahí que la expresión "mundo maravilloso" adquiere todo su sentido: el mercado, autorregulador, y la *mano invisible*, implacable componedora de entuertos, por su naturaleza de apoyo al "laisser-faire" y de legitimación de la satisfacción de los egoísmos individualistas, eran una coartada extraordinaria, un parabrisas milagroso y una permanente absolución a toda práctica más o menos tortuosa a la que fuera posible recurrir con el fin de enriquecerse[4]. Tan sólo la *mano invisible* sería responsable de que unos se hagan de fortunas colosales, mientras que otros se arruinen o se hundan aún más en la miseria[5].

Es fácil apreciar el provecho que la nueva clase dirigencial compuesta por los capitanes de la industria, obtendría de semejante afirmación, y cómo muchos de sus miembros, con algunas excepciones[6], darían libre curso a una búsqueda frenética de ganancias rápidas por cualquier medio (Mantoux 1959, Neuville 1976 y 1980, Braudel 1980 y 1985, Galbraith 1961). Por vías numerosas e indirectas, éste fue uno de los primeros cimientos de la edificación de la futura mentalidad gerencial clásica: que cada cual viva en la medida de su energía y a todo lo que ésta dé, a criterio de su egoísmo individual; el "mercado" equilibrará el todo. Se trata también de un fortalecimiento –si no de un fundamento– de la concepción de

[4] Podemos ver numerosos ejemplos de retorcidas prácticas de enriquecimiento entre los hombres de negocios -incluso los más opulentos- de fines del siglo XIX y principios del XX, en Galbraith (1961), Heilbroner (1971). Algunos eran provocadores de naufragios o se dedicaron al pillaje de restos de naufragios; otros, como Rockefeller, vendedores de millones de acciones falsas, otros practicaban incluso el rapto, el dinamitaje o la venta de playas en Florida (que no eran sino pantanos); otros se hicieron de enormes fortunas mediante el tráfico de alcohol durante la Prohibición.

[5] En la última parte veremos, con ayuda de ejemplos concretos, cómo era posible entregarse a prácticas inmorales y reprobables, particularmente en relación con los valores cristianos y quedar con la conciencia limpia, hallando justificación en los efectos de la llamada "mano invisible".

[6] Como el célebre caso de R. Owen (Heilbroner 1971, p. 102-105).

una "naturaleza humana" ávida de ganancias, de poderes y de potencia, explícita o implícitamente presente en muchos libros de administración[7], y que Taylor ayudaría a postular –seguramente, pese a sí mismo– sin reparos, más de un siglo después.

Pero, existe otra repercusión de los trabajos de Smith, quizás incluso más importante: la alabanza de las virtudes de la división del trabajo. Y opino que es una "repercusión" pues, en realidad, Adam Smith no hizo sino alabarlas, *loin s'en faut/aunque no fuese necesario*[8]. Sin embargo, no es menos cierto que las obras sobre administración –y no conozco excepciones– presentan la división del trabajo como un progreso decisivo, sin fallas ni caras ocultas. Se la considera como una necesidad beneficiosa para todos. Y se sigue sosteniendo a ciegas las virtudes que Smith veía en el hecho de subdividir una tarea u oficio en otras tareas –lo más elementales posible– para las que se debiera especializar a los empleados (como en la famosa manufactura de alfileres por él descrita, en la que el trabajo de fabricación de un alfiler se subdivide en dieciocho operaciones diferentes). Según Smith, estas virtudes son, esencial y abreviadamente, las siguientes:

- La aceleración de la producción y la ganancia de tiempo,
- el incremento de habilidades,
- el mejoramiento de la capacidad de innovar[9].

Dada la estricta especialización, el carácter limitado y repetitivo de una tarea elemental, [el trabajador] no sólo debería ser sumamente rápido (puesto que gana tiempo al no cambiar de tarea, de herramientas, ni de ritmo) sino, además, llegar a ser muy hábil e, incluso, inventar maneras de trabajar que logren que todo vaya más rápido, haciéndolo siempre mejor. Esto es exacto en tanto no se considere las consecuencias más globales de semejante visión de las cosas.

Con Taylor y, sobre todo, con sus continuadores, esta división del trabajo sería llevada a extremos por los que en la actualidad la industria occidental tradicional paga un precio, enfrentada a maneras de organizar el trabajo menos diferenciadoras y menos atomizadas. Pero, la administración clásica haría de éste uno de los pilares básicos de sus doctrinas y prácticas.

[7] Como Koontz y O'Donnell (1980), reeditado ocho veces desde inicios de los años cincuenta, cuyo capítulo sobre liderazgo se basa en dicha concepción de la naturaleza humana (enunciada más explícitamente p. 432 y 433).

[8] Si bien el principio de la división del trabajo suele tomarse espontáneamente como un factor de progreso "natural", deseable e indiscutible, en realidad es uno de los nudos generativos del "malestar" en el trabajo -de lo que se llama alienación-; y, sobre todo, del problema tan actual de la falta de compromiso, de participación y productividad de la mano de obra industrial, particularmente bajo el régimen que hemos llamado "administración tradicional".

[9] Al desarrollar el tema de la alienación, en la última parte, discutiremos estas "virtudes", una por una.

Conviene, sin embargo, señalar cuidadosamente que el mismo Adam Smith manifestaba serias reservas en cuanto a los beneficios de la división del trabajo. Dedica todo un pasaje a este problema, evocando el hecho de que las *masas* aplicadas en la ejecución de trabajos cada vez más subdivididos pueden ser ganadas por la necedad; mientras que, por el contrario, las *sociedades bárbaras* (aún no industrializadas) contribuyen –por la *variedad de requerimientos* que un trabajo no parcelado implica– a *mantener y despertar la inteligencia.*[10]

Si hubiésemos integrado a nuestros principios y teorías esta advertencia de Smith, con seguridad habríamos evitado los malos momentos de la actualidad. Mas ello ilustra claramente que la doctrina gerencial tradicional puede ser selectiva y proclive a conservar y difundir sólo lo que más conviene; coyunturalmente, según los principales intereses por los que se orienta: los dirigentes. Aquí, sin contemplar las consecuencias, conserva esencialmente que la división del trabajo permite producir siempre más.

Antes de abordar al segundo gran precursor de la mentalidad gerencial contemporánea, F.W. Taylor, existe un "intermediario" llamado Babbage, que no podemos silenciar, en tanto constituye un verdadero "eslabón" entre la división smithiana del trabajo y la búsqueda sistemática del rendimiento taylorista.

Charles Babbage (1792-1871): el menor costo del trabajo subdividido

Incluso en términos cronológicos, podría decirse que Babbage es un nexo entre Smith y Taylor: nació dos años después de la muerte del primero y falleció cuando Taylor tenía quince años.

Profesor de matemáticas, tuvo también su época de economista. Se interesó en lo que debían hacer las personas que desearan llegar a ser "maestros manufactureros" y poder vender rentablemente su mercadería, gracias a un costo de producción tan bajo como fuera posible[11]. A grandes rasgos, Babbage sigue siendo absolutamente smithiano, pues intenta hallar los medios de bajar los costos; recordemos que, según Smith, la competencia presiona los precios a la baja, llegándose únicamente a producir a menor costo, si se quiere vender menos caro y al mismo tiempo evitar pérdidas. En un libro *On the Economy of Machinery and Ma-*

[10] Smith (1976) p. 235 y siguientes. Se puede encontrar este pasaje íntegramente citado en Marglin (1973) p. 50 y 51. Otros autores retoman y discuten esta crítica smithiana de la división del trabajo: Rosenberg (1965), West (1975).

[11] Se hallará un análisis detallado de las diferentes facetas de los aportes de Babbage en Braverman (1976), en cuyo análisis nos inspiramos aquí en gran medida. También es posible remitirse a la obra misma de Babbage (1963).

nufactures, aparentemente publicado por primera vez en 1832, Babbage expuso su razonamiento[12].

En principio, hasta donde mi conocimiento alcanza –y lo que ningún libro de administración menciona–, Babbage reconoce explícitamente una primera formulación de "su" principio por un italiano, un tal Gioja, quien habría publicado en Milán en 1815 una obra titulada *Nuovo prospetto delle scienze economiche*[13]. A continuación, por contraste, o a diferencia de lo que generalmente se sobreentiende, este principio partía de la clara preocupación por saber cómo podría un fabricante abaratar sus costos mediante el decremento de los salarios pagados. Fue sólo indirectamente que ello se evidenció como un principio de productividad a través de la división del trabajo. Este matiz es importante pues, aun si Babbage efectivamente habla de la *organización global del conjunto del sistema de la manufactura*, su argumento enfoca principalmente la necesidad de comprar la exacta cantidad y calidad del trabajo necesario para cada tarea precisa que permita una mayor subdivisión del trabajo: fuerza física para la primera, destreza para la segunda, habilidad y precisión para la tercera.

Ya no se trata de las ventajas que veía Smith –ganancia de tiempo, habilidades incrementadas o innovación–, sino, simple y llanamente, del precio que se debe pagar por ademanes y capacidades limitadas y específicas. Mientras más simples se vuelvan estos ademanes y capacidades, a la medida de cualquiera que tenga un mínimo de predisposiciones (por ejemplo, físicas, si la tarea necesita fuerza), menos caro se pagará el trabajo. He aquí cómo lo expresa Babbage:

> "El maestro de una manufactura, al dividir el trabajo para que éste sea ejecutado en diferentes operaciones que exigen diferentes grados de concentración o de fuerza, puede comprar exactamente la cantidad precisa de cada una de estas cualidades que se necesite para cada operación; mientras que, si todo el trabajo es ejecutado por un solo obrero, esta persona deberá poseer tanta destreza para la operación más difícil como fuerza para las operaciones que conforman el conjunto del trabajo así dividido"[14].

Todo ello porque, como insiste Babbage, el precio de compra de varias de estas cualidades reunidas en un solo hombre (que, como el artesano realiza un oficio completo) sería demasiado caro, en comparación con la

[12] Razonamiento que la literatura administrativa (por ejemplo, Bergeron 1983, o incluso Boisvert 1980) recuerda, explícita o implícitamente, como un "hito" de la organización del trabajo antes de la gran penetración de "la ciencia" con Taylor o Gilbreth (1953).

[13] Extraigo esta precisión de Braverman (1976). Se verá su interés más adelante, cuando estudiemos las razones por las que dicho principio, así como los de la contabilidad moderna que ayudaron inmensamente al auge de la era industrial, vieron la luz en Europa del sur pero llegaron a su culminación solamente en Europa del norte.

[14] Citado por Braverman (1976), p. 72.

compra de una "cualidad" al mismo tiempo limitada y común[15]. Es claro que aquí se trata, sobre todo, de reducir el valor económico del trabajo, antes que de hacerlo más productivo, en el sentido pleno del término[16]. Por otra parte, se puede hallar de manera espectacular una elocuente ilustración a la vez que un refinamiento de este principio de disminución del valor del trabajo en la pluma de Henry Ford (1927), donde, respecto a las 7.882 operaciones que necesitaba la construcción de un automóvil modelo T, se precisa que:

> "949 exigen hombres vigorosos, robustos y prácticamente perfectos desde el punto de vista físico; 3.338, hombres de una fuerza física simplemente 'común'; casi todo el resto puede ser confiado a 'mujeres o niños grandes'; 670 operaciones pueden ser realizadas por lisiados; 2.637 por cojos; 2 por hombres amputados de ambos brazos; 715 por mancos, y 10 por ciegos[17]."

Alvin Toffler (1980), comenta, además: *Dicho de otro modo, el trabajo especializado no exige un hombre entero: ¡basta un fragmento de hombre!* ¿No es ésta acaso, en 1927, una edificante extensión del principio de Babbage? Principio que la administración tradicional siempre asoció a la "escuela científica de la administración".

Opino que es tiempo de admitir, por fin, que "pagar menos caro el trabajo" jamás será sinónimo de "hacer al trabajo más productivo". Lamentablemente –y ya veremos por qué–, se produce antes bien lo contrario.

Frederick W. Taylor (1856-1915): la organización rentable[18] del trabajo y del taller

En el curso del presente trabajo lo explicaré en detalle, mas, debo primeramente aclarar un malentendido que viene prolongándose desde principios de siglo: la denominación "organización científica del trabajo", corrientemente utilizada para designar el sistema descrito por Taylor, es un abuso del idioma. Pues la ciencia jamás tuvo por preocupación el rentabilizar nada, sino el comprender los fenómenos estudiados; es errado, entonces, atribuir un carácter científico a algo que no es sino una nueva forma de subdivisión, repartición y control del trabajo. Todo ello

[15] Para mayor precisión y una ilustración numérica de este principio y sus fundamentos, puede consultarse a Braverman (1976), en particular p. 73.

[16] Lo que sería una preocupación por la relación medios/resultados/calidad en la forma de realizar un trabajo dado, y no una inquietud por la desvalorización monetaria de la "mercancía" trabajo.

[17] Citado por A. Toffler (1980), p. 71.

[18] Empleo el término "rentable" para llamar la atención sobre la necesidad de delimitar, respecto al uso habitual -en lo que atañe a Taylor-, del adjetivo "científico"; adjetivo que, como se verá, provoca cuestionamientos y acarrea graves consecuencias para lo que constituye la administración tradicional.

no puede acceder a la categoría ni a la naturaleza de "científico", aunque muy legítimamente utilice técnicas y medios racionales, sistemáticos y calculados, dependientes de métodos o enfoques propios de la ciencia.

El sistema de producción establecido por Taylor tampoco respondía a los requisitos de "la ciencia", sino a las exigencias de incrementar la producción en los talleres de las fábricas industriales. No hay razón para confundir ciencia y deseo de una mayor rentabilidad en la fábrica. Además, el abuso del idioma se vuelve aún más flagrante cuando vemos que no se ha dudado de hablar de *ciencia de la colocación de ladrillos o de ciencia del lampeo*[19]. No obstante, tampoco es cuestión de negar que Taylor recurrió a un método científico. El utilizó todos los elementos de la ciencia positivista: observación sistemática, registro, clasificación, medición, cálculo, etc.

Mas, repetimos que hay cierta distancia entre recurrir a métodos prestados del quehacer científico para lograr un objetivo dado, y atribuir a este mismo objetivo una categoría científica. Es como si, guardando las proporciones, se adjudicara un carácter científico al hecho de matarse durante las guerras, simplemente porque en ellas se recurre a las ciencias y a métodos prestados de ellas para fabricar las armas o estudiar los movimientos de las tropas. Matarse unos a otros, del mismo modo que obtener un mayor rendimiento en el taller, nunca ha sido ni podrá ser –desde ningún punto de vista– un objetivo ni un acto científico. Es incorrecto permitir que se crea que uno u otro pudieran ser algo conforme a la ciencia o pretendido por ella.

Sin embargo, hay efectivamente un aspecto científico en el trabajo de Taylor: sus notables trabajos sobre la adecuación entre las herramientas y los materiales tratados, sobre el corte de metales (más de 25 años de investigación) o, incluso, sobre la fatiga del obrero[20]. Pero, como él mismo lo expresaría en 1912, debemos destacar que sus descubrimientos y sus propósitos fueron a menudo malentendidos, malinterpretados y distorsionados, para el mayor beneficio de industriales y compañías; y en detrimento, lamentablemente, del clima social y la cooperación entre dirigentes y dirigidos. Kakar (1970) manifiesta que ello contribuyó en mucho a la gran amargura que caracterizó buena parte de la vida de Taylor. Pues (sin duda nunca se insistirá demasiado en ello), Taylor repetía sin cesar que él deseaba intensa y sinceramente –sin duda de buena fe– la paz y armonía entre trabajadores y patrones y la prosperidad conjunta. Ello nos conduce a hablar del hombre en primera instancia.

---

[19] El mismo Taylor emplea estos términos en su testimonio ante la Comisión Parlamentaria norteamericana, cuando habla de *science of shoveling* y de *science of bricklaying* (en "Testimony before...", *Sientific Management*, 1947, p. 50 y 68.

[20] Por ejemplo, Louis Dany Lafrance, uno de los más fervientes admiradores militantes del taylorismo en Francia, después de Henry Le Châtelier, habla de su *admirado asombro* en la Exposición de 1900, ante uno de los hallazgos técnicos de Taylor: el corte rápido del acero (prefacio a la edición Dunod 1957).

Taylor, el personaje

Frederick Taylor representaba la quinta generación de su familia como nativa de los Estados Unidos, proveniente de origen inglés y cuáquero[21]. Su abuelo, Anthony, amasó una gran fortuna mediante el comercio con los indios y su padre, Franklin, fue abogado en Philadelphia. Aunque éste ejerció poco su profesión, la familia destinó naturalmente al joven Frederick al oficio de hombre de leyes. Todo parecía ir bien hasta el día en que en el umbral de su ingreso a Harvard, donde había aprobado honrosamente los exámenes de admisión, el joven interrumpió bruscamente sus estudios aduciendo graves problemas de visión. Regresó donde sus padres y luego, por razones poco claras, se le encontraría en 1874, a la edad de dieciocho años, en una fábrica perteneciente a amigos de la familia. Allí permanecería cuatro años y aprendería los oficios de modelista y mecánico, a pesar, se decía en torno suyo, de su *fuerte disgusto por el trabajo manual*[22].

Más atraído por la mecánica, Taylor entró en una empresa donde otros amigos de la familia figuraban entre los propietarios: Midvale Steel Co. Allí aprendió más profundamente el trabajo de mecánico y ascendió hasta convertirse en ingeniero jefe a la edad de veintiocho años, tras haber proseguido cursos esporádicamente y haber obtenido un diploma de ingeniero mecánico en el Stevens Institute. Tras abandonar Midvale (en 1890), fue el primero en ejercer el nuevo oficio de ingeniero-asesor en organización como profesión independiente. Fue en esta condición que trabajó para la más célebre compañía de sus escritos, la Bethlehem Steel.

Influenciados quizás por su biógrafo oficial, Copley (1923), quien sin duda quería dejar una imagen de hombre sano y respetable, casi todos los que escribieron sobre Taylor, incluidos algunos de sus amigos de la infancia como Brige Harrison[23], coinciden en que se trataba de un personaje muy curioso, paradójico, ambiguo, puntilloso y calculador hasta ser obsesivo en sus comportamientos[24]. Según Harrison, siendo aún un joven, pretendía obligar a sus compañeros de juego a definir reglas extremadamente estrictas. Por ejemplo, medir *pulgada a pulgada el rectángulo que servía de terreno a su juego de rounders* (especie de béisbol), lo que incomodaba a sus jóvenes amigos y lo hacía *bizarro y excéntrico* a ojos de ellos[25].

---

[21] No deja de ser significativo recordar la pertenencia a esta secta protestante, cuyo nombre significa "trémulo" y que, por extensión, designa a aquéllos que "tiemblan ante la palabra de Dios"; la personalidad puntillosa, meticulosa y -como se verá- ambigua y neurótica de Taylor, ciertamente le debe algo.

[22] Kakar (1970), p. 11.

[23] Citado por Kakar (1970), p. 18.

[24] Para el lector interesado en comprender mejor lo que aquí se dice, la fuente más profunda y más recurrida sobre la personalidad de Taylor sigue siendo Kakar (1970).

[25] Kakar (1970), p. 18.

Más adelante, su comportamiento adulto, particularmente en la fábrica, continuaría siempre motivando sonrisas a costa suya. Todo lo contaba y medía, siempre quería hacer todo más *eficaz*: contaba sus pasos, medía la longitud del paso que necesitaba la mínima energía para cubrir la máxima distancia en un paseo campestre; anotaba cuidadosamente, antes de cada baile, la lista de las jóvenes atractivas y no atractivas, con el objeto de repartir de manera estrictamente proporcional su tiempo entre todas ellas, etc. Tenía también buen número de manías como el dormir sentado, apoyado sobre un adecuado montón de almohadas, con el objeto de evitar las frecuentes pesadillas que el atribuía al hecho de dormir recostado sobre la espalda, todo lo cual daba origen a escenas y discusiones más bien burlescas cuando debía dormir en un hotel[26].

A estas alturas, debe de estar claro que Frederick Taylor distaba de ser un hombre libre de conflictos personales. El meticuloso trabajo psicohistórico de Kakar nos muestra a un neurótico obsesivo e, incluso, esporádicamente, a un melancólico profundo y un frustrado. Es evidente que todo ello tendría gran peso en su obra, la cual marcó de forma muy penetrante a casi toda la humanidad del siglo XX y, muy particularmente, de modo consciente o no, al universo de la empresa y la administración.

Pero Taylor fue también un hombre paradójico, lo cual sin duda explicará muchas de las contradicciones y dificultades halladas en su obra y su aplicación. Así, no es posible sino quedar perplejo ante su feroz honestidad y, como dice Kakar, ante su *rectitud enfermiza* (atribuible a sus hábitos cuáqueros y traducida en su extrema meticulosidad y sus manías); y, por otra parte, ante las numerosas acusaciones de trampa y falsificación contra él levantadas. Para mejor adaptar sus "observaciones" a sus conclusiones llegaría a exagerar los experimentos de mantenimiento en la Bethlehem Steel, a modificar escritos o conferencias según el auditorio y las circunstancias, y parte importante de su *Scientific Management* habría sido escrita por un cierto Morris L. Cooke[27]. Mas, retornemos a la obra.

La obra de Taylor

Leyendo a Taylor, se hace casi evidente que él conocía los trabajos de Smith y de Babbage, aunque nunca hiciera mención de ellos. Por otra parte, en esa época se practicaba casi en todo lugar la división de las tareas y del trabajo. Una cierta "racionalización empírica" del proceso de producción estaba ampliamente difundida. Es lo que precisan Urwick y Brech (1945):

---

[26] Kakar (1970), p. 18 y 19.

[27] Véase Boisvert (1985 p. 43), quien informa que ciertos investigadores habrían comprobado estas cosas. Véase también Lee (1980), p. 29 y siguientes, donde el autor no duda en hablar de ficción y de observaciones fabricadas sobre Taylor. Véase también Wrege y Perroni (1974), o, incluso, Braverman (1976), Morgan (1986).

> "Taylor no inventó nada que fuese totalmente nuevo, pero efectuó la síntesis de las ideas que germinarían y serían reforzadas en Gran Bretaña y los Estados Unidos durante el siglo XIX, y las presentó en un todo coherente y razonado. A una serie de iniciativas y experimentos disparatados les dio una filosofía y un título."[28]

El título, bien se sabe, es el de *Scientific Management* (el término "management" debe entenderse en su sentido estadounidense, al menos de aquella época, que era más bien *organización y dirección de talleres antes que administración global de la empresa o trabajo de altos directivos*, como se le concibe hoy en día)[29]. Pero, ¿qué hay en él de "filosofía"? Ya lo hemos dicho, en sus grandes vertientes, es una combinación de Smith y de Babbage, en cuanto Taylor aportó, como veremos, una contribución decisiva a los principios de decisión técnica del trabajo y de rentabilización y del mínimo ademán del obrero. A través de esto que llamó *Scientific Management*, comúnmente designado como "oganización científica del trabajo" u "OCT", aportó los métodos y medios de transferir a la dirección la definición detallada del trabajo de cada obrero.

¿Cómo llegó Taylor a esto? En un principio, esencialmente, a través de sus convicciones, vinculadas a lo compartido por los miembros de su clase de origen desde los siglos XVIII y XIX[30], donde el obrero representaba a un ser portador de estigmas de su ámbito de nacimiento: trapacería, vicio, pobreza como tara genética, falta de inteligencia, ignorancia, pereza, etc. Sin embargo, Taylor se cuida de despreciar a los obreros o de *tomarlos por imbéciles*[31]. Y, a continuación, llegó a ello por su propia experiencia de obrero, que duró más de diez años y abarcó todos los peldaños –desde el puesto de simple operario hasta el de jefe de la oficina de métodos. Si bien su formación y sus conocimientos de ingeniería eran más bien medianos –si no mediocres–, su conocimiento de lo que ocurría en el nivel del taller de producción era ciertamente sin par.

Desde su primer libro, *Shop Management*, publicado inicialmente en 1903, Taylor acomete por el elemento que retomaría sucesivamente en ulteriores escritos[32], es decir, lo que él considera como causa de pérdida de la eficacia, de no rentabilidad y como impedimento al crecimiento a

---

[28] Citado por Braverman (1976), p. 80.

[29] Montmollin aporta esta precisión en nota al pie de página (1984, p. 14), pero opino que la distinción que hace entre el sentido anglosajón y el sentido francés vale también para el vocablo estadounidense en su propia evolución.

[30] Véase, entre otras, la obra del historiador Neuville (1976) y particularmente el capítulo titulado "Le mépris de l'ouvrier", volumen 1.

[31] Véase Taylor (1957) p. 29 y 30, donde se dedica un largo acápite a denunciar a las personas que piensan que los obreros son ávidos y egoístas, etc. Sin embargo, él se dedicaría encarnizadamente al estricto control de todo lo que hiciesen; no sería ésta la única contradicción de Taylor.

[32] Principles of Scientific Management (1911) y Hearings Before Special Committee of the House of Representatives...(1912). La edición de Harper and Brothers (1947) reúne los tres textos. Los pasajes y nociones señalados se hallan particularmente desde la página 30.

la productividad: la flojera de los trabajadores. Taylor precisa que ésta es de dos clases: en primer lugar, la *flojera natural*, resultante de lo que él expresamente denomina el *instinto natural* y la *tendencia de todos los hombres* a la pereza, *a pasarla suavemente*; y, en segundo lugar la flojera sistemática, derivada del *estudio* que los obreros hacen de la *forma de defender sus intereses* (es decir, producir menos por el mismo salario y alinearse con quienes hacen lo mínimo)[33].

Éste sería, como lo declara Taylor, un estado de guerra permanente entre patrones y obreros, y lo que él deseaba era restablecer la paz, aclarando lo que llamaba un *malentendido*: la falta de un conocimiento *objetivo, científico*, tanto por parte del empleador como del empleado, de lo que es *una leal jornada de trabajo*. Es decir, la jornada que el dirigente realmente tiene derecho de exigir y que el trabajador tiene la obligación de brindar por el salario que recibe.

Es ahí donde nuestro ingenioso observador aprovecha su experiencia entre los obreros. Apenas nombrado encargado en la Midvale, emprende la guerra contra la *flojera sistemática* entre sus ex compañeros de trabajo. Quería obtener de ellos una leal jornada de trabajo, sabiendo, por haber sido uno de ellos, cómo se las ingeniaban para hacer mucho menos de lo que realmente habrían podido hacer. Se ponían de acuerdo como grupo para efectuar solamente cuotas de trabajo muy inferiores a aquello de lo que eran capaces. Como principales razones para esto, Taylor veía el temor al desempleo (al trabajar más intensamente, se arriesgaban a disminuir la reserva de trabajo disponible) y el temor de ver su remuneración real bajar constantemente, ya que –en el sistema de pago por horas o de pago por pieza– trabajar siempre más rápido y hacer más significa bajar constantemente el precio recibido por unidad producida y, por ende, el precio de su trabajo. El mismo Taylor habla de la natural desconfianza que los obreros desarrollan ante quienes establecen *marcas que implicarán un aumento temporal del salario, pero que obligarán a todos los que vienen luego a trabajar más activamente por el mismo salario antiguo*[34].

Dicho de otro modo, los obreros recelan porque, por la gracia de los patrones, *tan ávidos y egoístas como sus empleados*[35], cada nueva marca no tarda en convertirse en parte de la tarea de una jornada normal obligatoria. Este es el *estado de guerra* sostenido sin pausa por lo que Taylor llama la *lucha por el valor agregado*, lucha encarnizada e inevitable entre empleadores y empleados, donde unos quieren transformar los excedentes en máxima ganancia, y los otros, en incremento o no reducción del salario[36].

Taylor considera lógico, normal y previsible que los obreros pretendan defender así sus *legítimos intereses al ver, dice, que el salario por*

[33] Edición de Dunod (1957), páginas 9-13, así como 29 y 30.
[34] Taylor (1957), p. 15.
[35] El mismo Taylor lo dice, aunque indirectamente, p. 29 y 30.
[36] Taylor (1957) discute esta guerra del valor agregado, p. 54 y siguientes.

piezas ha disminuido dos o tres veces por haber trabajado enérgicamente, aumentando su producción[37]. Sin embargo, los acusa también del *deliberado intento de engañar a su patrón*, intento, para él, absolutamente deshonesto e inadmisible.

Pero, más grave aún, agrega, es que ello aruina el clima de confianza mutua que debía reinar entre patrones y obreros, y lleva a una situación en la que *todo sentimiento de trabajar por el mismo objetivo deja de existir y, al mismo tiempo, se desvanecen los beneficios recíprocos*[38]. Por lo demás, Taylor sólo pretende una cosa: restaurar la paz y asegurar la prosperidad a todos, *insuflándoles un nuevo espíritu* y obligándolos, basado en la ciencia y la razón, a trabajar codo a codo, respetando cada cual los intereses del otro, de modo que, razonablemente, lleguen a una convergencia.

De acuerdo con su biógrafo, y según Sudhir Kakar, quien lo describe como un hombre dolido por la incomprensión y la oposición obrera, sindical y también patronal[39] existente en su sistema (y que incluso lo obligaría a "tener que explicarse" ante una comisión de la Cámara de Representantes en 1912), es muy plausible que Taylor fuera sincero y obrara de buena fe. Pero, opino que, para comprenderlo mejor, se necesita contemplar por entero su personalidad, la que le impedía asumir en justa medida ciertas contradicciones –incluidas las suyas propias– y, luego, lo que se transparenta de sus reiterados propósitos y abandonos. El alimentaba una suerte de fe incondicional en un triunfo inevitable de la ciencia y la razón, las que, por su simple lógica y fuerza persuasiva, deberían convencer a empleadores y empleados de transformar radicalmente su mentalidad y empezar a trabajar conjuntamente en modo fraterno.

Observamos que en la época de Taylor bastaba con mirar en derredor para percibir la gran brecha que separaba a estos dos mundos, que, desde la revolución Industrial, se alejaban cada vez más uno del otro: el mundo de los patrones y dirigentes, por un lado, y el de los empleados y obreros, por otro[40]. Según Neuville (1976 y 1980), por ejemplo, una idea dominante en el ámbito de los industriales e, incluso, de los intelectuales de fines del siglo XIX, consistía en que el obrero no sería más que una especie de

---

[37] Ibídem, p. 16.

[38] *Idem.*

[39] Sudhir Kakar da todos los detalles (capítulos 7 y 8) de las dolorosas peripecias de la carrera de Taylor, quien va de una decepción en otra e incluso de depresión en depresión desde su salida de Midvale en 1890, hasta su "destitución" de la Bethlehem Steel en mayo de 1901. En varias cartas, Taylor se extiende sobre las razones de la sistemática incomprensión de los administradores, que lo condujo a sucesivos fracasos, en la Manufacturing Investment (1890-1893), en la Simonds Rolling (1893-1898) o en la Bethlehem Steel (1898-1901): la oposición de aquellos que él llamaba los financistas, que no apreciaban sus maneras de exigir que se mejorara el equipo de herramientas, que se pagara más, etc.

[40] Una breve mirada a la condición obrera y las condiciones de trabajo de todo el siglo XIX demuestra rápidamente cuán grandes eran los obstáculos que aguardaban a Taylor y cuán ingenuas podían resultar su visión y su ambición (Neuville, 1976 y 1980, Tocqueville, 1961, Braverman, 1976).

máquina peculiar de la cual habría que extraer el máximo rendimiento posible, evitando en cualquier forma ser *condescendientes* con excesos de salario que lo volverían excéntrico, caprichoso e indisciplinado[41].

¿Cómo podía entonces Taylor pretender establecer esta paz con la que soñaba, esta confianza mutua y esta generosidad recíproca? Volveremos a ello, pero señalemos desde ya algo muy importante: en realidad, Taylor no sistematizó ni articuló su pensamiento, particularmente en lo relativo a este problema central de la cooperación y comprensión entre obreros y patrones, sino recién tras años de práctica que le significaron, sobre todo, decepciones y depresiones. Todo esto lo escribió de 1903 a 1912, durante el período que Kakar llama su *período de profeta*.

Tras sus fracasos con los industriales y los golpes que sufrió, Taylor conocería éxitos, aunque especialmente con academias y asociaciones de ingenieros. Conduciría entonces una verdadera cruzada para justificar sus creencias, sus visiones y sus esperanzas. Y es así que podemos ver en sus producciones intelectuales más un esfuerzo de defensa –incluso utópica– de sus trabajos y de racionalización de sus fracasos, que una reflexión racional sobre hechos y realidades. Esto explicaría y daría credibilidad a la idea de que en numerosas ocasiones habría "tergiversado" sus informes y descripciones, como lo reportan los investigadores anteriormente citados.

El sistema y los principios de Taylor

No obstante, quizás un poco tarde, Taylor nos explica cómo ingeniárselas para cambiar las mentalidades. El punto de partida, recordémoslo, es su constatación del famoso "malentendido" sobre las cuotas de producción. Malentendido que implica un círculo vicioso, alimentado por el hecho de que el patrón y el obrero, cada cual a su manera, están convencidos de que la otra parte no aporta sino una ínfima porción de lo que podría y debería hacer, en producción y en salario, respectivamente. Taylor pretende solucionar a cualquier costo este lamentable malentendido, encontrando el medio de persuadir a unos y otros de que su respectivo verdadero interés es colaborar y entenderse sin equívocos y objetivamente respecto a lo que se puede y se debe producir, y lo que se puede y se debe pagar. Este medio reside en los *principios de dirección científica*: si la *ciencia* es la que indica cómo proceder y ello además se aviene al sentido común y a una actitud razonable y honesta, opina Taylor, todos deberían someterse a ella diligentemente[42].

---

[41] Véase, por ejemplo, el texto extraído del "Curso de Economía Política" de M.G. de Molinari (Bruselas, 1863, citado por Neuville [1976] 4a página). Otro texto precisaba que estas clases viciosas sólo podrían gastar cualquier extra de dinero en bebida u otras depravaciones, al contrario de las clases superiores [...]. Texto recogido por el Institut de France (ciencias morales y políticas), Bruselas, 1840, citado por Neuville (1980) 4a. página.

[42] La leal jornada de trabajo puede ser científicamente definida y se convierte así también en la jornada razonable que el patrón puede exigir.

Taylor propone cuatro principios de *dirección científica*:[43]

Primer principio:

"los miembros de la dirección enfocan la ciencia de la ejecución de cada elemento del trabajo que reemplaza a los antiguos métodos empíricos" (p. 68).

Esto se refiere a lo que varios autores han denominado *la apropiación real del trabajo por parte de los dirigentes*. En efecto –y Taylor lo dice muy claramente– mediante éste se pretende, ni más ni menos, que transferir todas las técnicas de trabajo, la tecnología y los trucos manuales desarrollados por los obreros en la realización de sus tareas, hacia los miembros de la dirección, que, por lo demás, tienen

> "la obligación de agrupar esta gran masa de conocimientos tradicionales, registrarlos, clasificarlos y, en numerosos casos, reducirlos por último a leyes y reglas expresadas incluso en fórmulas matemáticas, voluntariamente asumidas por los directores científicos" (p. 68).

Taylor se explica ampliamente respecto a por qué es inadmisible que la dirección continúe ignorando lo que realmente hacen los empleados en el ejercicio de su tarea; y, sobre todo, se indigna de que ignore totalmente cómo lo hacen. Por eso, Taylor invita a un estudio *científico* del mínimo gesto realizado por el obrero, en su mínima tarea. Esto es lo que él haría en la Bethlehem Steel, donde escrutaría al mínimo detalle el trabajo más simple de mantenimiento de los lingotes de hierro[44]. Así, llegará a hacer que un obrero llamado Schmidt, voluntariamente presentado como un ser bastante limitado y tonto[45], haga un trabajo de mantenimiento: ¡48 toneladas en vez de 12 toneladas por día[46]. Cada gesto, cómo desplazarse, ponerse de cuclillas, incorporarse, cuándo detenerse, cuándo retomar,

---

[43] Estos principios se encuentran enunciados entre las páginas 68 y 81 de la edición Dunod, 1957. Para una crítica y una discusión detallada de estos principios, véase Braverman (1976), p. 77-107.

[44] Recuerdo que "lingote de fundición" significa "lingote de 41 kg. de peso". Braverman (1976, p. 94) relata cómo un tal Daniel Bell, al tratar del taylorismo en una obra editada en 1960, pretende que Taylor habría enseñado a un holandés llamado Schmidt cómo lampear 48 toneladas de lingotes al día en vez de 12 toneladas... Este mismo profesor Bell llega a precisar incluso el arco realizado por el movimiento de la lampa, el ángulo de penetración en la pila de lingotes, el peso de la lampada, etc. Braverman destaca que éste es un muy buen ejemplo de que muchos teóricos creen poder hablar del trabajo sin el mínimo conocimiento del tema que tratan.

[45] En la edición Dunod de 1957 se encontrará, en las páginas 88-90, el informe de Taylor sobre las discusiones que tuvo con este obrero (llamado Dupont en esta edición francesa): da la impresión de un diálogo con una persona bastante débil.

[46] Además, se habría establecido que, fisiológicamente y a semejanza del obrero Schmidt, casi ningún obrero normal habría podido manipular sin agotamiento 48 toneladas de lingotes de hierro al día en vez de las habituales 12.7 toneladas (Braverman 1976, p. 95).

todo era definido y dictado por Taylor. Según él, así debería ser para todos los trabajos y oficios de la fábrica: que la dirección los estudie, los defina y determine en qué consiste una verdadera y leal jornada de trabajo, para luego imponerla como norma.

Segundo principio:

Los dirigentes "escogen a sus obreros de manera científica, los capacitan, los instruyen, a fin de posibilitarles realizar su pleno desarrollo, mientras que, en el pasado, cada obrero escogía un trabajo y se capacitaba a sí mismo lo mejor que podía" (p. 69).

Se trata del principio de selección científica de los empleados, el sólido y famoso *"el hombre correcto en el lugar correcto"*. Tras haber determinado y definido lo que hay que hacer y cómo hacerlo, gesto por gesto, la dirección tiene aún que escoger qué tipo de trabajo confiar a qué tipo de empleado, estudiando *sistemáticamente el carácter, la personalidad y la actividad de cada obrero.*

Tercer principio:

Los dirigentes "colaboran cordialmente con sus obreros con el objeto de tener la certeza de que el trabajo se ejecuta conforme a los principios de la ciencia que ha sido creada" (p. 69).

Aquí Taylor habla de hacer conocer a los obreros *científicamente escogidos y formados*, la ciencia del trabajo *creada*, delimitada y dispuesta por los dirigentes. Este principio conduce también a que la dirección se asegure de que los obreros efectivamente respetan y realizan el trabajo *científico. Todo vuestro trabajo*, dice Taylor a los dirigentes, *será inútil si alguno de ustedes no hace que los obreros apliquen la ciencia.* Sin duda alguna, la combinación de éste con el último principio implicó la ruptura, hoy tradicional en la industria occidental, entre quienes tienen por oficio pensar, estudiar, analizar y quienes tienen por oficio ejecutar lo que aquellos han decretado y decidido.

Cuarto principio:

"El trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre los miembros de la dirección y los obreros. Los miembros de la dirección se hacen cargo de todo trabajo para el que estén mejor calificados que los obreros, mientras que, en el pasado, todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad que él implicaba eran de incumbencia de los obreros" (p. 76).

Este último principio de Taylor es ciertamente el más ambiguo. El mismo reconoce que *quizás es el más difícil de comprender*. Pero sus explicaciones sólo aumentan la confusión, pues él habla de *división casi igual del trabajo entre el obrero y la dirección*, de trabajo que antes era realizado casi exclusivamente por el obrero y que, además, debe *dividirse en dos partes*, de donde se desprende que todo acto del obrero debe *ser*

precedido y seguido por otro acto realizado por algún miembro de la dirección. Y agrega que esto es cooperación íntima, personal entre las dos partes y *armonía erigida como regla general en vez de la discordia*[47]. Particularmente, en su exposición ante la Cámara de Representantes, repetía sin cesar que su *sistema* obligaba tanto a la dirección como al obrero a hacer cada cual su parte de trabajo. Incluso se vanagloria de obligar a los dirigentes a colaborar en forma real con sus empleados y, por ende, a ver su tarea aumentada en modo considerable.

Adicionalmente, Taylor insiste formal y regularmente en la necesidad de compartir la ganancia suplementaria lograda gracias a su sistema; pues, para él, con esta condición patrones y obreros conocerán juntos la prosperidad: si los obreros producen más, la empresa gana más; al ganar más, la empresa puede pagar mejores salarios. A todo lo largo de sus textos[48], intenta demostrar que es necesario aumentar sin dudas la remuneración y las posibilidades de promoción de todos los obreros que aceptan trabajar de acuerdo con el *método científico*. Éste sería un quinto principio que es posible encontrar en la pluma de Taylor, enunciado de la siguiente manera:

> "[...] en el sistema de dirección científica, se enseña a los obreros la forma de ejecutar un trabajo mejor y de un nivel más elevado que el que antes hacían; así, se les asigna un trabajo de más alto nivel, con el correspondiente mayor salario" (p. 233).

En todo caso, aunque esta cuestión del salario no se presenta explícitamente como uno de los pilares del *Scientific Management* junto a los cuatro principios anteriores, es posible constatar la importancia central que Taylor le otorga, en tanto insiste en él en numerosas ocasiones. Por otra parte, en los manuales de administración se presenta al taylorismo casi sistemáticamente como la aplicación de cinco principios[49]:

- Descomposición de las tareas en elementos constitutivos
- Análisis de estos elementos para elaborar el mejor método
- Establecimiento de normas de producción
- Selección científica de obreros
- Remuneración en función del rendimiento.

Como Taylor no dejaba de repetirlo en su exposición, dichos principios –tan buenos, razonables y científicos como pudiesen ser– no le acarrearon sino decepciones, amargura y conflictos tanto con obreros como con gerentes; tan grande fue la incomprensión, sobre todo, de parte de los dirigentes, que obstinadamente se negaron a aplicar este sistema con todas las consecuencias lógicas que implicaba. Esto nos lleva a hablar de los resultados logrados por Taylor y del modo en que han sido usados por las direcciones.

---

[47] Todos los miembros de las frases citadas se hallan en las páginas 76 y 77.
[48] Por ejemplo, pp. 228-243.
[49] Por ejemplo, Bergeron (1983) p. 76 y 77.

Taylor ante los gerentes de su época

Fuese en Midvale, o en Bethlehem Steel, donde condujera sus experimentos más célebres, Taylor siempre logró aumentar la producción de manera espectacular, obteniendo sustanciales aumentos salariales para los obreros. Así, en los talleres de Midvale, redujo el número de empleados para el trabajo de inspección de 120 a 35; aumentó la taza de precisión en 60%; y los salarios, en 80%. En Bethlehem Steel, la experiencia más ampliamente conocida y citada, redujo los efectivos de mantenimiento de alrededor de 600 empleados a 150; aumentó el rendimiento por obrero de acuerdo con una relación promedio de 10 a 59; redujo el costo medio de mantenimiento de $0,072 a $0,033; e hizo aumentar los salarios de los empleados de $1,15 a $1,88 al día. En efecto, como lo demuestran Marglin (1973), o Braverman (1976), se observa aquí que toda la cuestión de "eficacia" de la fábrica industrial jamás fue otra cosa que obtener siempre más del factor trabajo (lo que el mismo Taylor llama *valor agregado*).

La administración científica permitió, así, analizar en detalle el trabajo de producción y llegar a la máxima producción posible, denominada "jornada leal"[50], a través de una combinación dada de tres elementos: materia procesada, herramienta, fuerza de trabajo (siendo determinantes los dos primeros, pues es necesario "seleccionar" cuidadosamente el tercero)[51]. Haya sido principalmente a pesar suyo o al contrario, Taylor dio a los dirigentes los medios –hasta entonces insospechados– de hacer que el obrero o el empleado común hiciese infinitamente más trabajo productivo, eliminando a buen número de ellos por el mismo motivo.

También halló, como Braverman lo estudia y precisa en detalle, el medio de despojar al trabajador de las pocas pequeñas cosas en las que todavía era más o menos el jefe: la organización por equipos, el control del proceso de detalle del trabajo y, a veces, del ritmo o la elección de la herramienta. Este despojo se hizo directamente en beneficio de las direcciones, que, teniendo además la *obligación* de conocer y estudiar minuciosamente el desarrollo del trabajo de cada quien, con gran lujo de precisión le impondrían subtareas, gestos, tiempos, herramientas, etc. En pocas palabras, todo el saber-hacer tradicional del obrero se transfiere a la dirección, que se lo devuelve bajo la forma de órdenes de trabajo y fichas de puesto que determinarían cada operación hasta el mínimo detalle.

---

[50] Podemos aquí mencionar el trabajo de lampeo, para el que Taylor experimentó diversas formas y tamaños de lampas, terminando por obligar a los obreros a que dejaran de escoger y poseer cada uno su lampa y, más bien, usaran la que se les asignaba de acuerdo con el trabajo por hacer.

[51] Taylor (1957, p. 115 y 116) precisa que ¡es necesario probar ocho maniobras antes de conservar una sola para el transporte de lingotes! Ya hemos visto que un fisiólogo alemán citado por Braverman había determinado que manipular 48 toneladas de lingotes al día era agotador para un individuo promedio.

Las consecuencias de todo ello serían profundas, numerosas y de largo plazo. La primera consecuencia, que Taylor no dejaría de comentar y denunciar vigorosamente, es que los dirigentes aprovechan su sistema para obtener el máximo posible de los obreros, sin por ello mejorar su suerte, su trabajo o pagarles mejor, y sin siquiera capacitarlos o promoverlos. Si creemos en sus escritos, esto es lo que Taylor habría querido: aprovechar el estudio científico del trabajo para fatigar menos al obrero (por ejemplo, eliminando el excesivo cansancio de los bíceps causado por una inadecuada manipulación de los lingotes), hacerle cumplir una *leal y razonable* jornada de trabajo, pero también, tras haberlo seleccionado y capacitado, pagarle más y darle oportunidades cuasi permanentes de promoción[52].

En el ámbito administrativo, ni prácticos ni teóricos hacen jamás incidencia en esta clase de demandas de Taylor. Tampoco mencionan que él preconizaba la colaboración *estrecha y amigable* entre los obreros, ya que estaba convencido que éstos poseen el mejor conocimiento sobre la manera de ingeniárselas para trabajar mejor; que esta colaboración debería ser permanente y general, con constantes esfuerzos de reciclaje y de investigación para la actualización del más alto potencial de cada empleado[53].

Así, tradicionalmente sólo se han destacado los resultados "milagrosos" logrados en Bethlehem Steel[54] –o, con menos frecuencia, en Midvale– y han sido casi sistemáticamente silenciadas las largas y penosas luchas que Taylor debió emprender contra obreros y administradores, sus dolorosas desilusiones tras cada experiencia y el hecho de que despidió entre 400 y 450 de los 600 obreros que trabajaban en mantenimiento en Bethlehem Steel. Tampoco se comenta que, con gran tristeza, regularmente denunciaba el egoísmo de los patrones que se negaban a pagar a los obreros capacitados su *justo valor*, y el hecho de que, sin considerar las economías realizadas a partir de los salarios de los obreros despedidos, la Bethlehem Steel obtuvo casi 800% en ganancias de producción otorgando sólo un 60% de aumento salarial[55].

Incluso podríamos decir que la administración tradicional ha conservado y reactualizado del taylorismo los efectos perversos y las des-

---

[52] Taylor (1957) llegaría a sugerir la idea de que los patrones verdaderamente buenos, incluso, debían buscar en compañías diferentes de la propia, oportunidades de ascenso para los obreros que hubiesen llegado a un grado mayor de habilidad y calificación mediante la organización científica del trabajo. (p. 237).

[53] Taylor (1957), p. 69, 75, 203, 236, 237.

[54] Véase, por ejemplo, Bergeron (1983) p. 76, 77, así como casi cualquier obra didáctica sobre administración.

[55] S. Kakar (1970) registra (p. 49) una carta de Taylor al presidente de la Bethlehem, fechada el 15 de marzo de 1899, en la que le reprocha en términos muy directos su negativa a pagar salarios suficientes a los obreros que aceptan marchar al compás de la organización científica. En ella, Taylor declara su consiguiente pesimismo en cuanto al éxito de los trabajos y se preocupa de observar la ruina de su propio prestigio.

viaciones que desde 1901 Taylor no dejó de denunciar vigorosamente: la división de los trabajadores según el criterio del individualismo y las marcas personales, y la división entre diseñadores (ejecutivos) y ejecutores (obreros). En esta época Taylor recuerda con insistencia la necesidad de no estropear el espíritu de equipo (entre obreros y también entre ejecutivos y empleados), de construir una colaboración *sincera y amigable*, de consultar sistemáticamente y *escuchar al obrero*, de darle el derecho y la oportunidad de expresarse, de permitirle –según el estudio de la norma científica– *la elección de las herramientas y procedimientos* (pues él es quien sabe qué hacer), de *compartir* –una vez cubiertos los gastos– el excedente con los empleados, y de *renunciar al poder egoísta*, arbitrario y dictatorial[56].

Por el contrario, el "sistema Taylor" tuvo el efecto de proporcionar a los administradores un nuevo y temible método de control sobre el obrero: individualizar, separar, desagregar, cronometrar y, por último, imponer un contenido de tareas en donde el empleado no es sino una reserva de energía intercambiable a voluntad[57]. Ahora bien, los objetivos enunciados por Taylor consistían en transformar a los trabajadores *en obreros de primera categoría, ayudarlos a ganar un mejor salario, encontrar la clase de trabajo que conviene a cada cual*, establecer un clima de confianza recíproca *donde el obrero deje de considerar a sus patrones como enemigos*, etc. M.D. Montmollin (1984) expresa claramente lo que los dirigentes han hecho y siguen haciendo con los trabajos de Taylor:

> "La división del trabajo entre quienes saben y quienes saben menos, produce y justifica una jerarquía técnica, donde el saber se reparte de arriba hacia abajo y, proporcionalmente, el poder de control, también. Éste es el más elemental esquema de principios del taylorismo, aún hoy vigente." (p. 19).

Sin embargo, conviene distinguir cuidadosamente entre taylorismo, trabajo en cadena, fordismo, método de tiempos y movimientos, jornal por pieza, cosas que muy a menudo se confunden, incluso en los libros[58]. El trabajo en cadena nunca fue –ni de cerca, ni de lejos– el objeto de Taylor. Ciertamente, el estudio de los gestos y el cronometraje fueron elementos que lo ayudaron, mas fue Henry Ford quien, a través de la mecanización y la estandarización de partes, logró la primera cadena de montaje (para el Ford modelo T), imponiendo un elemento totalmente nuevo para Taylor: el ritmo sostenido y la regulación del trabajo y de su intensidad mediante la tecnología. Entre 1908, año del lanzamiento del modelo T, y 1913, el trabajo de los obreros en la Ford era una tarea de

[56] Se hallarán pasajes referidos a cada uno de estos elementos en Taylor (1957) pp. 16, 29, 33, 48, 58, 60-64, 69, 92-94, 126, 135, 230 y 306.

[57] Lo cual se cumplirá especialmente con el fordismo y el trabajo en cadena.

[58] Bergeron (1983), por ejemplo, habla (p. 76) de Taylor como quien desarrolló el sistema de jornal por pieza, de lo cual el propio Taylor se guarda (1957, p. 53-54, entre otras).

mecánicos móviles que rotaban por grupos alrededor de cada automóvil por ensamblar. Mas, en enero de 1914, se inauguraría la cadena ininterrumpida en la que los obreros, además, estaban inmóviles en puestos fijos, realizando tareas simples y elementales[59].

En cuanto al método de tiempos y movimientos que pretende controlar al mínimo detalle cada gesto del obrero –como colocar, levantar, coger, mirar–, éste sería particularmente obra de la pareja Gilbreth: él, especialista fabricante de ladrillos y discípulo de Taylor; y ella, primera mujer en obtener un doctorado en psicología en los Estados Unidos; ambos completaron y afinaron el estudio del tiempo en Taylor, agregándole el de los movimientos.

En fin, el jornal por pieza, así como el sistema "iniciativa-incitación" (dejar al obrero tomar la iniciativa de producir más y/o motivarlo, recompensándolo) eran formas de remuneración que Taylor denunció enérgicamente como inadaptadas, injustas e ineficaces. Lo que él preconizaba, una vez más, para que reinaran la honestidad y la confianza, era definir conjuntamente y en colaboración con el *buen* obrero lo que *científicamente* sería una *leal* jornada de trabajo, establecerlo como norma y aumentar los salarios proporcionalmente con los rendimientos obtenidos a partir de esta norma. Pues, para él, así como hay un malentendido sobre lo que *científicamente* es una jornada *razonable* exigible por parte de los patrones y una jornada *leal* realizable por parte de los obreros, siempre habrá entre éstos una *flojera sistemática* y una trampa en aquéllos, en la transformación regular de los réditos por pieza, destinada a anular cualquier ganancia de los empleados que se logre como resultado de una aceleración de la producción. En efecto, Taylor se lamentaba de que el mismo fenómeno era mantenido por los dirigentes en su propio sistema: pretender la nueva marca antes que el grado óptimo, haciendo luego de esta marca la norma mínima exigible, y pagando a los nuevos el salario vigente antes de la marca en cuestión, y así sucesivamente[60].

A lo largo del texto de su exposición ante la Cámara de Representantes, Taylor no dejaría de denunciar este estado de cosas y de repetir que él comprendía a los obreros y a los sindicatos que defendían sus legítimos intereses frente a los patrones que no habían cumplido los compromisos que la organización científica del trabajo implica. Se le percibe dolido y muy agraviado, en tanto ni empleados ni dirigentes le eran favorables.

En cuanto a la hostilidad de los dirigentes (a quienes Taylor llamaba sus enemigos *financieros*) he aquí un testimonio del propio Taylor: durante una conversación, reseñada por su biógrafo Copley[61], él se quejaría de que los propietarios y los dirigentes de la Bethlehem se habían opues-

[59] Cf. Braverman (1976) p. 124 y siguientes. Y recordemos las "porciones de hombre" que Ford y sus ingenieros definieron para puestos hipersimplificados y estandarizados.

[60] Particularmente en su exposición ante la Cámara de Representantes (cf. Taylor [1957], pp. 15, 28, 29, 53-56).

[61] Citado por Kakar (1970), p. 148.

to vigorosamente a él, reprochándole –a causa de los despidos que provocó– de vaciar a Bethlehem Sud de sus habitantes. Esto no les convenía, precisa Taylor, ¡porque ellos mismos eran dueños de todas las casas y tiendas de Bethlehem Sud!

Por donde pasara, Taylor se quejaría de la sistemática hostilidad de los dirigentes, siempre preocupados por las ganancias financieras máximas y los salarios mínimos, y contra quienes debía luchar tanto como contra los obreros. En cuanto a estos últimos, basta con leer el informe de su trabajo en la Midvale[62] para calibrar la dimensión de la oposición e incluso el odio que prevalecía entre obreros y dirigentes, relación cuyo precio él pagó muy penosamente[63]. Mas, sin duda, lo que más lo golpeó de parte de los trabajadores, fue la campaña de oposición a su sistema, la cual desembocó en 1911 en una resolución del Consejo Ejecutivo de la AFL (Federación norteamericana del trabajo) que denunciaba la transformación del obrero en máquina de aceleración de la producción. El cabildeo de los sindicatos logró obtener del Congreso la prohibición de los métodos de la organización científica en las instituciones y organizaciones públicas e, incluso, desde 1911, la instauración del célebre comité especial, que tenía la misión de estudiar el "sistema Taylor" y de elaborar recomendaciones al respecto.

¿Qué es lo que presencia Taylor tras tantos años de esfuerzo y entusiasmo por el estudio científico del trabajo? Un espectáculo extremadamente desolador: el egoísmo de los dirigentes y patrones, practicado más que nunca... en nombre de su sistema (lo llamaban, señala él, *el que hace volar el dinero por las ventanas*),[64] y la desaprobación y hostilidad organizadas y crecientes del entorno trabajador. No sorprende, pues, como lo dice Kakar, que desde 1901, él dedicara lo esencial de sus esfuerzos a ser *el profeta* y defensor de su sistema de racionalización del trabajo. Así, hemos visto a un Taylor desilusionado y a menudo depresivo a lo largo de toda su vida, excepto por unos cuantos años más agradables, entre 1903 y 1910, es decir, cuando se lanza de lleno a su rol de profeta.

Taylor, caballero defensor de su sistema

Todo ello, quizás, llevaría a Taylor a pretender justificar, cuando no a embellecer y glorificar, su sistema. Lo cual implicó, como hemos visto, graves presunciones de trampa en sus informes de trabajo y, lo que no es menos serio, numerosas ambigüedades y contradicciones en sus posiciones, ideas, afirmaciones. A continuación, destacamos las que pueden haber acarreado mayores consecuencias, incluso hasta la actualidad:

---

[62] Taylor (1957), p. 92-105.

[63] Taylor confiesa que se le aconsejó cambiar de itinerario al retornar a casa, si quería evitar ser agredido; cuenta que, al ser nombrado jefe de equipo, los obreros le preguntaron si él llegaría a convertirse en uno de esos puercos de la dirección...

[64] Kakar (1970), p. 126.

- Taylor habla en muchas oportunidades de colaboración sincera, búsqueda de participación y aporte de los obreros, de necesidad de pedir su opinión, de confiar en sus sugerencias[65]. Por el contrario, a juzgar por los propios informes de sus experiencias con los empleados de Midvale o Bethlehem Steel, por ejemplo, se trataba más bien de dictámenes, reglas impuestas y conflictos –como él mismo lo dijo– que de franca cooperación.
- En varias ocasiones, sobre todo en su exposición ante la Cámara de Representantes, habla de *sus amigos obreros*, sus *buenos amigos* mecánicos o torneros de la Midvale; mientras que el relato que hace de su relación con ellos desde su nombramiento como jefe de equipo denota hostilidad, distancia e, incluso, odio.
- Fustiga a los empleadores, quienes se niegan a pagar suficientemente a sus *buenos* obreros, mas él mismo preconiza no otorgar *un aumento superior a 60%*, pues –dice– muchos obreros empezarían *a trabajar en forma irregular* y tenderían a volverse *extravagantes y disipados.*[66]
- Insiste mucho en la necesidad de pagar en función de lo producido y, como hemos visto, preconiza *el dividir entre el personal y la empresa el beneficio restante*, una vez *pagados todos los gastos*[67]. Sin embargo, ello no le impide permanecer en silencio cuando, en la Bethlehem, los obreros de mantenimiento no obtienen ninguna participación al lograr la compañía casi 800% de ganancias (rendimiento, baja de costos). A un miembro de la Comisión de la Cámara que le preguntó por este principio de dirección en las empresas donde él había brindado sus servicios, le respondería sencillamente que, en su conocimiento, ningún obrero había cuestionado jamás la naturaleza justa y equitativa del aumento de 30% otorgado como *remuneración satisfactoria por su trabajo*[68].
- Recordemos que, en la misma Bethlehem Steel, Taylor causó el despido de aproximadamente 450 obreros de un total de 600, en vista de sus trabajos en racionalización del mantenimiento; afirmaba que su preocupación era el bienestar del trabajador y que, contrariamente a lo que afirmaban los sindicatos, su sistema no debía contribuir en modo alguno a disminuir la cantera disponible de trabajadores, ni a aumentar el desempleo. Eludió una pregunta directa de la Comisión sobre el tema, respondiendo que más adecuado sería indagar sobre el bienestar, la promoción y el aumento de la calificación de los 150 empleados restantes, y no sobre las supuestas desdichas de los 450 despedidos[69].

[65] Taylor (1957), p. 68, 69, 71 y 72.
[66] Taylor (1957), p. 133.
[67] *Ibídem*, p. 230.
[68] *Ibídem*, p. 231.
[69] *Ibídem*, p. 138 y 139.

- En varias páginas de sus libros y de su exposición, Taylor insiste en las virtudes del equipo de trabajo, en la necesidad de promover el espíritu de equipo y la colaboración; mientras que la esencia de su obra (sus informes sobre Midvale o Bethlehem Steel lo demuestran claramente) fue quebrar la formación tradicional de los obreros en grupos y dividir tanto el trabajo como las relaciones, orientando toda la atención hacia el individuo aislado[70].
- Otro *leitmotiv* de Taylor fue la búsqueda del *óptimo*, de la realización sin fatiga ni sobrecarga de la capacidad potencial, *razonable y leal* de cada obrero, mientras que su sistema de transporte de lingotes, por ejemplo, llevaba al individuo "normal" al agotamiento.
- Pese a múltiples exhortaciones a permitir que el obrero *escoja, sugiera, dé su opinión*, impone normas y herramientas definidas por la dirección. Él mismo le dice textualmente a Schmidt que el obrero apreciado es el que *hace exactamente lo que se le pide, desde la mañana hasta la noche*[71].
- En el mismo sentido, habla de selección de los mejores, de los más aptos a estar siempre calificados, aunque no duda en comparar a su obrero Schmidt (seleccionado de entre los 75 obreros de mantenimiento) con un buey, por poco inteligente y flemático[72]. Además, reseña[73] detalladamente el diálogo sostenido con el mismo Schmidt, a quien muestra, en las preguntas y respuestas, como un hombre particularmente tonto; aunque, líneas antes, nos lo presentaba como un obrero que había comprado un terreno y él mismo construido su propia casa[74].

De esta manera podríamos multiplicar las contradicciones acumuladas por Taylor. Las aquí revisadas podrán informar al lector sobre la dificultad que implica el tomar al pie de la letra o simplificar demasiado los aportes de un personaje tan ambiguo como este gran pilar de la organización industrial y el pensamiento empresarial.

Podemos decir que sus principios han influenciado profundamente al mundo entero *[incluida la URSS]*, en materia de racionalización y rentabilización del trabajo. Fue el fundador de lo que se ha llamado la *One best way* (la mejor manera de hacerlo) definida "científicamente" por estudios racionales y sistemáticos de parte de la dirección. Fue también el padre de la llamada concepción del *homo economicus*, concepción consistente en plantear como hipótesis sobre la naturaleza humana, la simple creencia de que el ser humano sólo está motivado e interesado por el

[70] Se alaba el equipo, el espíritu colectivo, la democracia en la fábrica, pp. 247, 251, 260, 306; y se recusa la división, la individualización, la superioridad del trabajo individual, p. 92, 124, 128, 129, 131-133.
[71] *Ibídem*, p. 89.
[72] *Ibídem*, p. 114.
[73] *Ibídem*, p. 88-90.
[74] *Ibídem*, p. 87 y 88.

deseo de maximizar racionalmente sus ganancias materiales. Es lo que se transparentaba fuertemente en cada línea del diálogo Taylor-Schmidt.

La gran crisis de 1929 conmocionaría las bases de esta racionalidad absoluta, donde todo era un supuesto previsible, controlable y planificable, según una sola vía, racional y científicamente determinada. Mediante este esfuerzo por determinar la mejor manera de hacer, Taylor transfirió a la dirección la mínima parcela de autonomía y saber-hacer que hacían del trabajo obrero algo más o menos personal. Puso a disposición de los dirigentes un poder de control y dominación aún no igualados. De ahí en adelante, el obrero sólo sería un conjunto de músculos dotado de un cerebro reducido al estado de sistema de regulación motriz que le permitía ejecutar las secuencias de gestos que se le indicaban. Además, en un experimento de racionalización del control de canicas de acero, Taylor declaró sin ambages que el rendimiento y la calidad dependían de la rapidez de los *reflejos condicionados* de los empleados[75].

Aquí reside indudablemente la explicación de los abusos y excesos provenientes del taylorismo: transformar, en cuanto se pueda, cualquier trabajo de obreros o empleados, en un conjunto de reflejos condicionados[76]. Es la última expresión de la división técnica del trabajo y del embrutecimiento del trabajador, ya antes temidos por Adam Smith. Al decir de Braverman, antiguo obrero él mismo, se trata del *estudio del trabajo por y para quienes lo dirigen antes que por y para quienes lo ejecutan*[77].

Hasta principios del siglo XX, los dirigentes se conformaban con imponer una disciplina general y fijar cuotas de producción de acuerdo con el rendimiento logrado por los obreros activos; el proceso de trabajo y la manera de hacerlo escapaban a ellos completamente. A esto es a lo que, en efecto, se dedicó Taylor y no al estudio de un trabajo pretendidamente "científico"; no se trata del análisis del trabajo en general y en sí mismo, sino del estudio del trabajo en tanto mejor instrumento posible en manos de los dirigentes, con el fin de volver su función económica siempre más rentable. Es lo que el pensamiento administrativo conservará (y perfeccionará, como con el fordismo), derivando en una filosofía organizacional *reducida a la búsqueda de todos los medios de hacer productivo a un obrero alienado más que nunca*[78].

---

[75] *Ibídem*, p. 159-161.

[76] En el método de tiempos y movimientos, la unidad temporal usada es el TMU (Time and Motion Unit) que equivale a 0.3696 segundo. Como Terkel lo señala (1976), sigue habiendo numerosos puestos de trabajo cuyo conjunto de secuencias no supera de tres a cinco TMU. Yo mismo lo he visto y practicado varios años en la industria cervecera, donde debía volver a hacer los mismos ademanes (¡a veces sólo uno!) aproximadamente ¡cada segundo o segundo y medio! Véase Aktouf (1986a).

[77] Braverman (1976), p. 79.

[78] Braverman (1976). Veremos luego lo que esta importante noción de alienación significa y cuáles son sus consecuencias. Pero podemos decir que es una noción compleja, que remite a un largo proceso de degradación del ser humano, dado un

Con S. Kakar (1970) y G. Morgan (1986), podemos sostener razonablemente que, pese a sus protestas y sus enunciados filosóficos de aliento filantrópico, Taylor sólo fue un "profeta" y apologista de un sistema que en la práctica no le acarreó sino fracasos, hostilidad y adversidad. Para Morgan, así como para Braverman, no hay duda de que es un caso de analidad obsesiva y comportamiento neurótico, en el que Taylor procede a una especie de extensión de la necesidad compulsiva (surgida de su infancia en una familia de cuáqueros puritanos y coercitivos) de controlar su propio cuerpo a través del control de la organización y del trabajo[79].

Si a esto agregamos el hecho establecido de que pesan sobre él serias presunciones de fraude, se hace necesario tomar con suma prudencia la cientificidad y aplicabilidad de sus principios organizacionales[80]. Sin duda, lo que a él más le importó desde inicios de la década de 1890, fue rehabilitar su sistema de administración científica a cualquier precio. Ello puede justificar cierta sospecha en cuanto a la veracidad de sus explicaciones y la sinceridad de sus llamados a la cooperación, al intercambio cordial o la búsqueda del bienestar del empleado. No es menos destacable observar a qué punto los medios empresariales y el ámbito de las teorías administrativas ignorarían todo este aspecto "humanista" de Taylor. Por lo general, las explicaciones sobre Taylor en los manuales de administración no pasan de ser caricaturas estrechamente rentabilistas.

Sin embargo, Taylor apelaba a una transformación radical de los espíritus y las mentalidades. He aquí lo que dice[81] respecto a lo que realmente es su sistema:

> "No se trata del pago por pieza, del pago de bonificaciones, del pago de sobresueldos; no es un modo de usar un cronómetro y señalar lo que hace el obrero; no es el estudio de los tiempos ni de los movimientos; tampoco se trata de imprimir un grueso libro de reglas y dárselo a los hombres, diciéndoles: "éste es el sistema, utilícenlo" [...]. Ninguno de estos medios constituye la dirección científica [...]. Creo en estos medios, pero quiero insistir en que ni tomados en bloque ni por separado constituyen la dirección científica".

Es útil recordar que todo esto que Taylor dijo no era el taylorismo, es también casi exactamente aquello que siempre se ha presentado como tal.

Un poco después, precisa[82] su "filosofía".

> *"En su esencia, el sistema de dirección científica implica una total revolución del espíritu de los obreros*, una revolución completa en relación a la manera en que ellos contemplan sus deberes frente a su

trabajo cada vez más bestializante y desprovisto de sentido (Arvon 1960, Friedman 1946, 1950 y 1964, Calvez 1978).

[79] Véase la explicación argumentada en Morgan (1986), p. 204 y siguientes.

[80] Véase Lee (1980), Wrege y Perroni (1974).

[81] Taylor (1957), p. 53 y 54.

[82] *Ibídem*, p. 54. Los subrayados son del autor.

> trabajo, frente a sus empleadores. El sistema implica también una revolución completa del estado de ánimo *de quienes están en la dirección [...] Y, si esta evolución del espíritu no es completa por ambas partes, entonces el sistema de dirección científica no existe.*"

Viendo sus sucesivas experiencias y decepciones, es posible comprender que Taylor constate la no-revolución de los estados anímicos. O, como lo diría él mismo, la dirección siempre fue muy reticente a seguirlo en sus propuestas de cambios para los roles dirigenciales (a volverse verdaderos colaboradores del obrero) o, incluso, a tratar mejor a los *obreros de primera categoría*. Es fácil que el fracaso se propague, ya que, quienes tienen los medios y el poder de realizar los cambios –los dirigentes– no operan ninguna *revolución en su estado mental.*

En conclusión: Taylor transfigurado

Quiérase o no, fuese sincero o no, neurótico o no, Taylor no dejó de aportar medios efectivos de hacer el trabajo menos penoso y más rentable al mismo tiempo. Sobre todo, apeló a los cambios y a la implementación de prácticas administrativas y relaciones entre dirigentes y dirigidos que, de haber sido seguidas, comprendidas y enseñadas, quizás habría evitado muchas decepciones de la actual industria occidental. Es posible ver en los escritos de Taylor varios de los actuales "descubrimientos" presentados por las llamadas corrientes de "la nueva administración" o de la "cultura organizacional":

- Sus advertencias contra la búsqueda de cantidad en detrimento de la calidad (por ejemplo, Taylor 1957, pp. 160, 161);
- Sus exhortaciones a la rectitud y la honestidad para con los empleados;
- Sus llamados a la colaboración cordial a trabajar en equipos, dirigentes y dirigidos;
- Su permanente insistencia en buscar sinceramente el bienestar del obrero;
- Sus llamados al respeto y la consideración para con los empleados;
- Su recomendación de compartir los beneficios, una vez pagados todos los gastos de la empresa.

Todo ello puede resumirse en este pasaje de su exposición ante la Cámara de Representantes:

> "Si quieren que su negocio resulte beneficiado, no pueden tratar a unos o a otros injustamente o de manera egoísta. Deben ustedes suprimir los objetivos egoístas y los actos injustos."[83]

[83] *Ibídem*, p. 230.

¿Cómo se ha podido continuar por tantos años practicando un sistema administrativo tan poco cercano al espíritu que pretendía darle su iniciador? Inicialmente, la respuesta radica en que el sistema de Taylor fue concebido, formulado y generalizado en un período que quizás no fuese el más favorable de los tiempos modernos para el crecimiento industrial. Los imperios coloniales y las dos grandes guerras implicaron el desarrollo de las industrias occidentales y la ampliación de los mercados. Fue entonces posible, hacia mediados de los años 70, producir y lograr ganancias pese a un derroche desenfrenado, del potencial humano, particularmente.

En la actualidad redescubrimos por reacción las virtudes de la confianza, la intimidad, la honestidad en las organizaciones[84], así como las de la colaboración, el respeto a la dignidad del empleado, el compartir[85], ¡mientras que Taylor tuvo el mérito de proclamar su importancia y reclamar su aplicación hace casi un siglo! No hemos terminado de pagar el precio de haberlo ignorado y hemos acumulado disfunciones que hoy en día representan pesados lastres:

- La interpretación literal de la fórmula *el hombre que conviene en el lugar que conviene* y la consecuente especialización-selección compulsiva, promovieron la conservación de una cantera de mano de obra de la que no se solicita sino la más reducida de las contribuciones: ejecutar sin pensar.
- La necesidad de poder y de control de los dirigentes ha aumentado la atmósfera de desconfianza y la multiplicación de funciones y puestos de supervisión e inspección (que implican un alza de los costos administrativos y, por ende, una baja de la productividad).
- La dicotomía concepción/ejecución engendró una situación de socios que sólo se hablan en la confrontación o en la penosa negociación periódica de los convenios colectivos. Los sindicatos adoptaron una posición defensiva antagonista que sólo podría ser reforzada por las direcciones, retomando los términos del mismo Taylor, siempre más *egoístas*, adjudicándose más que la parte del león en el *valor agregado*; más *injustas*, más celosas de sus *presas cobradas* como la información, la orientación estratégica, el uso de los excedentes, etc.
- Estas mismas dicotomías y necesidades de control motivaron configuraciones organizacionales que no terminan en niveles jerárquicos y tabiques entre categorías. Mientras más elevada es la necesidad de control y mantenimiento de estricta obediencia, más importante será el grado de *encajonamiento*.
- La concepción de un empleado u obrero necesaria y "naturalmente" tonto, a imagen de Schmidt, alimentó mucho un comportamiento infantilizador, si no degradante, de parte de los dirigen-

[84] Estos son los conceptos iniciales del sistema Z de W.G. Ouchi (1981).

[85] Estos son los *leitmotivs* de *best-sellers* como *Le prix de l'excellence, La passion de l'excellence* (Peters y Waterman, 1983; Peters y Austin, 1985).

tes[86], así como el "mito" central de los gerentes: la creencia de que los trabajadores no pueden ni saben administrar y que sólo ellos mismos lo saben y pueden hacerlo[87].

Por último, de manera un poco simplista, podemos resumir que los ámbitos administrativos (prácticos y teóricos) sólo han conservado de Taylor lo que ayudaba a incrementar su porción de la torta, pero casi nada que hubiera permitido poner límite a los perjuicios o compartir la torta más equitativamente, de lo que, como hemos visto, Taylor se percató perfectamente en vida.

[86] Todo el capítulo 13 de "Le prix de l'excellence" (Peters y Austin, 1985) está dedicado a estos temas y en varias oportunidades trata particularmente el problema de las reglas de trabajo humillantes y atentatorias contra la dignidad de los empleados.
[87] Véase Sievers (1986b) para el desarrollo detallado de este tema.

Ideas importantes

SOBRE EL MERCADO

El mercado se define, con Adam Smith (1723-1790), como el regulador de los intercambios entre los individuos. No está regulado por ninguna intervención por parte de una autoridad central, pero sí por una "mano invisible" que surge del enfrentamiento entre egoísmos personales. Esta búsqueda de beneficios personales repercute en provecho del interés general.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las condiciones necesarias para regular la economía con la "mano invisible", como lo concibe Smith?
2. ¿En qué época nació este autor? Exponga brevemente el contexto histórico.
3. ¿Cuál es el concepto de naturaleza humana subyacente a este pensamiento?

SOBRE LA PRODUCCIÓN

La división del trabajo y de las tareas

La división técnica del trabajo es la descomposición de las tareas en los distintos elementos que las componen. La división y la especialización del trabajo permiten también la creación de la riqueza por medio de la optimización de los medios de producción. Smith elogia las ventajas que esto produce tales como la aceleración de la producción, la ganancia de tiempo y el aumento de las habilidades. El trabajo, desde esta perspectiva, se convierte en una mercancía y en un recurso que debe ser optimizado para que produzca más.

Charles Babbage (1792-1871) pudo ver en la división del trabajo un medio de disminuir los costos de producción al comprar la cantidad exacta de trabajo necesario para cada tarea. La ventaja es el menor costo que se paga por cada tarea sencilla que requiere unas aptitudes reducidas. El interés se centra en la reducción del valor económico de la mercancía que es el trabajo.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las principales reservas presentadas por Adam Smith sobre el tema de la división de las tareas?
2. ¿Cuáles son, actualmente, las consecuencias sobre la mano de obra que genera la división del trabajo?
3. ¿Las ideas elaboradas por Charles Babbage contribuyen a enriquecer la reflexión sobre la productividad? ¿De qué manera?

La organización científica del trabajo en la empresa

Frederick W. Taylor (1856-1915) elaboró los métodos y los medios para una racionalización, una "organización científica" del trabajo (OCT), la one best way que permite el aumento óptimo de la productividad y de la rentabilidad para la empresa. Con Taylor, le corresponde a la dirección de la

empresa descomponer y determinar los más mínimos procedimientos del trabajo para cada tarea y establecer así las normas de rendimiento y poder entonces seleccionar el tipo de empleado que conviene para cada tarea.

Preguntas

1. ¿Cuáles de los principios elaborados por Frederick W. Taylor caen generalmente en el olvido cuando uno se refiere a su obra?
2. ¿Cuál es la división fundamental que necesita una administración científica?
3. ¿Cuál es el concepto de trabajador (y de ser humano) que subyace a la organización científica del trabajo?
4. ¿Cuáles constataciones condujeron a Frederick W. Taylor a elaborar estos principios de la organización científica del trabajo?

CAPÍTULO 2

DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL A LA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA IDEAL: ¿UNA ADMINISTRACIÓN NORMATIVA?

Henri Fayol y Max Weber

Henri Fayol, ingeniero y gran empresario, fue el pilar del pensamiento administrativo moderno basado en la sistematización del trabajo del dirigente, desde la previsión hasta el control, pasando por la decisión. Hasta la actualidad, la administración le debe casi todo lo que constituye su contenido práctico y también casi todo lo que es su materia de enseñanza.

Max Weber, sociólogo y filósofo alemán, dio a la administración, aunque muy indirectamente, un profundo complemento de bases racionales, que aquélla necesitaba para fundamentar sus pretensiones de basarse en teorías científicas. Quizás mal comprendido, pero incuestionablemente utilizado hasta la exageración, Max Weber es, por cierto, el ejemplo típico del teórico "importado" sin discernimientos por el pensamiento administrativo.

Tal como hemos hecho con los clásicos precedentes, revisaremos la obra, el aporte y la interpretación que la administración ha conservado de cada uno de estos dos teóricos. Su pensamiento es tan clásico como el de los precedentes y toca un terreno quizás más importante aun: el contenido del trabajo dirigencial y la concepción de la organización y de lo que en ella ocurre.

Henri Fayol (1841-1925): la organización administrativa y la sistematización del trabajo dirigencial

Junto a Frederick Taylor, tenemos en Henri Fayol al segundo pilar fundamental del pensamiento administrativo tradicional. Estos dos personajes conforman el tándem básico de todo manual de administración. Tanto uno como otro han suscitado numerosos escritos, comentarios, controversias y también, lamentablemente, muchos abusos de interpretación y simplificaciones.

Henri Fayol es conocido, sobre todo, por su obra, la primera que trató sobre la administración global de la empresa y de las tareas dirigenciales, titulada *Administration industrielle et générale.* Publicada por primera vez en 1916, cuando Fayol tenía ya 75 años, es un libro de no más de 150 páginas, poco denso, escrito en lenguaje simple y directo. En él Fayol apela esencialmente, mediante la lógica del sentido común, a la adhesión a cierto número de principios frecuentemente basados en verdades iniciales consideradas indiscutibles, y adornadas por enseñanzas extraídas de su propia vasta experiencia como ingeniero y director general de una importante empresa francesa. Como Taylor, él sería continuador de un pensamiento y ciertas formas de ser ya prevalecientes en toda Europa y Francia, pero tendría, además, el innegable ingenio de sistematizar en ideas claras, simples e integradas lo que muchos, sin duda, practicaban en modo aislado y empírico.

Su libro tiene un carácter único en dos aspectos: fue la primera emisión de un pensamiento globalizador del acto administrativo como un proceso al mismo tiempo variado e integrado, y fue también la primera vez que un alto dirigente de su calibre se tomaba el tiempo de reflexionar sobre su actuar y hacia una presentación articulada.

La Primera Guerra Mundial retardó al menos en dos años la publicación de la obra de Fayol. Durante este tiempo, el taylorismo penetraba ya en Francia desde principios de la década de 1910, e, incluso, redobló su popularidad durante la guerra, dada la fascinación ante la eficacia y rapidez del cuerpo de ingenieros militares estadounidense. Eficacia y rapidez atribuidas sin discernimiento al "sistema de Taylor", al punto que Georges Clemenceau, entonces ministro de guerra, ordenó que en las fábricas de su jurisdicción se estudiara y aplicara la organización científica del trabajo al modo de Taylor[1]. Todo esto implicó un cierto impedimento para la aparición y propagación del fayolismo. *Administration industrielle et générale* se publicó inicialmente en 1916 en el *Bulletin de la societé de l'industrie minerale* y llegó a la forma de libro recién en 1925 gracias a los hermanos Dunod, aunque la demanda fue inmediata y muy fuerte, llegando a un total de quince mil los ejemplares reimpresos.

El fayolismo tampoco tendría un éxito tan firme ni rápido: habiendo en el mundo anglosajón ya en 1929 una traducción inglesa[2], fue recién

[1] George Jr. (1968), p. 107.

[2] Traducción de J. A. Coubrough de la compañía Xylonite, al decir de Irwin Gray (1984), p. 100.

en 1944, con Lyndall Urwick, un coronel inglés diplomado en historia en Oxford, que Fayol haría su verdadera entrada en el ámbito anglófono[3]. Sin embargo, ninguna traducción completa del libro de Fayol entró en los Estados Unidos antes de 1949, mas fue un éxito casi inmediato y rápidamente se convirtió en clásico[4]. He aquí, resumidas y a modo de introducción, las grandes vertientes de desarrollo de la segunda más importante obra administrativa de todos los tiempos. Queda por ver cómo fue realizada. Empecemos estudiando a Fayol, el hombre, y su carrera.

Fayol, el hombre y el ingeniero

De todas sus biografías, a menudo cortas y rápidas, contrariamente a las que hallamos de Taylor, se desprende que Henri Fayol nació en una familia de la pequeña burguesía, realizó sus estudios sin tropiezos, primero en el liceo en Lyon, luego en la Escuela Nacional de Minas de Saint-Etienne, donde entró a la edad de 17 años, siendo el más joven de su clase. Egresó de allí en 1861 a los 19 años, como ingeniero de minas, siendo contratado inmediatamente por la firma Boigues, Rambourg et Cie. (tras 1874, Commentry-Fourchambault o Commanbault) para las minas de Commentry.

A menudo se ha dicho –e incluso se ha escrito– que Fayol era oficial del ejército francés. Ahora bien, aunque en su libro él anunció una próxima cuarta parte bajo el título "Lecciones de la Guerra" (la cual debía figurar en un segundo volumen que, aparentemente, nunca vio la luz), nunca formó parte de ningún cuerpo armado. Mas, es un hecho que las grandes escuelas del tipo que él frecuentó ciertamente formaban administradores más para el ejército que para la función pública o empresarial. Esta formación estaba ampliamente calcada del modelo de la burocracia estatal, cercana, en más de un aspecto, al modelo organizativo del ejército.

Fayol haría una larga y muy fructífera carrera en la Commanbault. Tras seis años como ingeniero minero y después de notables éxitos combatiendo incendios subterráneos, fue nombrado director de minas de Commentry. En 1872, se le confió también la dirección de otras dos minas: la de carbón en Montvick y la de hierro en Berry. En 1888, tras cuatro años de dificultades financieras de la Commanbault, llegó a la dirección general de la empresa, como encargado de realizar el desmantelamiento de sus actividades. La empresa estaba próxima a la quiebra, pero Fayol logró éxito en un reflotamiento asombroso del que resultaría una próspera empresa y, también, un vasto complejo metalúrgico que brindaría orgullosos servicios durante la guerra de 1914 a 1918. A su retiro en 1918, a la edad de 77 años, dejó una Commanbault en excelente salud financiera. El atribuyó esta hazaña a su manera de administrar.

[3] Bajo el título *The Elements of Administration* (Urwick 1944).
[4] Gray (1984), p. 100.

Habiéndose retirado cincuentaiséis años después de su ingreso como ingeniero de minas principiante, y siendo un asiduo[5] registrador de apuntes, no debe sorprender que nos haya dejado una reflexión y unos principios extremadamente sistemáticos y articulados.

La personalidad de Henri Fayol, contrariamente a la de Taylor, no presenta ningún relieve particular, salvo el de su inteligencia, lucidez y sagacidad. Una descripción de su carácter a edad más bien avanzada lo presenta como *muy joven de espíritu, simpático, una persona atractiva, buena y risueña*[6].

Sin embargo, al igual que Taylor, Fayol fue, sobre todo, un hombre de técnica, un ingeniero. Llevó a cabo trabajos muy reconocidos en cuestión de incendios subterráneos, de combustión espontánea de la hulla, movimientos de terrenos, estudios geológicos de los lechos de carbón, etc., antes de ser también reconocido a partir de 1916 como "filósofo de la administración" lo cual le traería la verdadera fama.

En el aspecto de las ideas y creencias, es continuador de una tradición europea y francesa ya asentada en materia de conducción comercial y empresarial. Esta tradición, caracterizada por cierta dosis de paternalismo y autoritarismo, aparece ya formada en los trabajos de Fréderic Le Play hacia mediados del siglo XIX. También ingeniero de minas (y más tarde senador), éste sostiene que la conducción de las relaciones entre los hombres debe hacerse sobre la base de una *autoridad temperada por el amor*. En *Administration industrielle et générale,* encontramos numerosos pasajes en los que Fayol habla de equidad, bondad, corazón, justicia, etc., al lado de afirmaciones de necesaria firmeza, disciplina, obediencia, orden, deber. Fiel a la tradición elitista y jerarquizante de la antigua Europa aristocrática, Fayol concilia de modo absolutamente natural el autoritarismo y el sentimentalismo paternalista; lo que no dejará de implicar ciertas contradicciones y afirmaciones al menos discutibles.

Veamos brevemente lo que constituyó su sistema de administración general y sus principios administrativos, así como las motivaciones y comportamientos que lo condujeron a ellos durante su carrera en la Commanbault.

El pensamiento y las ideas de Fayol

La premisa inicial de Fayol, establecida desde las primeras páginas de su libro, es que, hasta entonces, se le otorgaba demasiada importancia a cinco de las operaciones realizadas en el marco de cualquier empresa, frente a una sexta función que era seriamente descuidada, que no era otra que la función administrativa. Toda organización, dice, debe cumplir seis grupos de operaciones, a saber:

[5] Cf. Reid (1986).
[6] Gray (1984), p. 101.

1. Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación);
2. Operaciones comerciales (compras, ventas, transacciones);
3. Operaciones financieras (gestión y gerencia de capitales);
4. Operaciones de seguridad (protección de bienes y personas);
5. Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de retorno, estadística);
6. Operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control).

Según Fayol, si bien las cinco primeras operaciones son conocidas e, incluso, algunas de ellas articuladas, estudiadas y enseñadas, la sexta lo es muy poco y no entra en el marco de ninguna de las anteriores, pues las engloba e involucra a todas juntas. Ésta ocupa el lugar más importante en el rol de un *jefe empresarial* y así amerita ser elaborada, detallada, mejor conocida y enseñada[7]. Para él, esta función administrativa tiene la misión de *desarrollar el programa general de acción de la empresa, constituir su cuerpo social, coordinar esfuerzos, armonizar los actos*[8].

Fayol precisa que *administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.* Esta es una pequeña frase que marcará a la administración con un sello indeleble hasta la actualidad; todos los libros y manuales administrativos siguen tratando de ello, particularmente gracias a Urwick (1944 y 1956) y a Koontz y O'Donnell (1955), a quienes Boisvert presenta como *discípulos de Fayol* que han configurado casi definitivamente el tema gerencial para el mundo entero[9]. La administración, en tanto disciplina y en tanto campo de conocimiento, está siempre en todas partes: Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar. Es decir, el ineludible PODC, estructura obligada de cualquier curso administrativo en cualquier parte del mundo. Pero, veamos lo que Fayol considera.

- Por prever, entiende *escrutar el futuro y desarrollar el programa de acción.*
- Por organizar, entiende *constituir el doble organismo, material y social, de la empresa.*
- Por mandar, entiende *hacer funcionar al personal.*
- Por coordinar, entiende *vincular, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.*
- Por controlar, por último, entiende *vigilar que todo ocurra conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.*

Para completar el contenido de la función administrativa, Fayol describe en un capítulo entero catorce principios que se deben respetar cuando se hace labor de administrador:

---

[7] Fayol dedica uno de los tres capítulos de la primera parte a la *necesidad y posibilidad* de una enseñanza administrativa.

[8] Fayol (1970), p. 4 y 5.

[9] Boisvert (1980), p. 14 y (1985), p. 27 y 29.

1. Principio de la división del trabajo

La división del trabajo, según Fayol, es de orden natural, y *mientras más perfecto es un ser, está más dotado de órganos encargados de diferentes funciones.* La división del trabajo tiene *por objetivo llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo.*

2. Principio de autoridad-responsabilidad

Fayol subraya que *la autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.* Este derecho y este poder, sin embargo, deben acompañarse de una necesaria responsabilidad, es decir, de *una sanción* que recompense o castigue el ejercicio del poder.

3. Principio de disciplina

Por disciplina, él entiende *obediencia, asiduidad, actividad y modales, los signos exteriores de respeto realizados conforme las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.*

4. Principio de unidad de mando

Aquí Fayol habla de la regla consistente en que *para una acción cualquiera un agente debe recibir órdenes de un solo jefe.* Si esta regla es violada, advierte, *se atenta contra la autoridad, se compromete la disciplina, se conflictúa el orden, se amenaza la estabilidad, etc.*

5. Principio de unidad de dirección

Este principio, precisa el autor, *se expresa en un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones orientadas al mismo objetivo.* No debe confundirse con el principio de unidad de mando, mas no debe existir sin él.

6. Principio de subordinación del interés particular al general

Debe entenderse por este principio la necesidad de que, *en una empresa, el interés de un agente o un grupo de agentes no presione y en ningún caso prevalezca contra el interés de la empresa.*

7. Principio de la remuneración del personal

Este principio consiste en dar al personal *el precio del servicio brindado.* La remuneración *debe ser equitativa y satisfactoria* en lo posible *tanto para el personal como para la empresa.*

Fayol se extiende ampliamente sobre este principio, haciendo una revisión sobre los diferentes modos de pago que conoce: por jornada, por tarea, por pieza, con primas e, incluso, con participación en los beneficios o *subsidios en especies* y satisfacciones honoríficas. En cada uno de ellos encuentra ventajas e inconvenientes, y concluye que son indistintos, *siempre que el agente esté satisfecho*[10].

8. Principio de centralización

Tal como la división del trabajo, éste es para Fayol *un hecho de orden natural* pues, a decir de él, *en todo organismo –animal o social–, las sensaciones convergen hacia el cerebro o hacia la dirección, y del cerebro o de la dirección parten las órdenes que ponen en marcha todas las partes del organismo*[11].

[10] Fayol (1970), p. 35.
[11] *Ibidem*, p. 36.

9. Principio de jerarquía

Se refiere a *la serie de jefes que va desde la autoridad superior hasta los agentes inferiores.* Es la vía por la que deben pasar, peldaño a peldaño, las comunicaciones provenientes de –o dirigidas a– *la autoridad superior.* Para Fayol, la jerarquía *se impone* por la necesidad de contar con una *transmisión asegurada* y por el principio de la unidad de mando.

10. Principio de orden

Aquí Fayol hace un paralelo entre dos tipos de orden, según él tan necesarios uno como el otro: *un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; y un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.* Llama a esto el *orden material,* por un lado, y el *orden social,* por el otro. Este orden presenta dos facetas, que tendrían por virtud principal *evitar las pérdidas de materiales y las pérdidas de tiempo* y harían que *cada agente esté en el sitio que se le ha asignado.*

11. Principio de equidad

Fayol explica que se debe distinguir la equidad de la justicia, que no es sino la *realización de las convenciones establecidas*; en tanto que la equidad permite ir más allá de la letra del texto y poder interpretar. En definitiva, para él, la equidad es la *combinación de benevolencia con justicia.*

12. Principio de estabilidad del personal

Partiendo de la constatación de que se requiere tiempo para que un agente se inicie en una tarea y sea capaz de cumplirla adecuadamente, para Fayol, toda inestabilidad del personal es siempre nefasta y costosa. En la medida de lo posible, deberían limitarse los *cambios de personal a lo requerido por edad, enfermedad, retiros, muerte.*

13. Principio de iniciativa

Es la *posibilidad de concebir y ejecutar.* En la *iniciativa* Fayol enfatiza también *la libertad de proponer y la libertad de ejecutar.* Considera que es *una gran fuerza de la empresa* el que hayan situaciones en que la *iniciativa de todos* se añada a la de los jefes y, en caso necesario, pueda suplirla.

14. Principio de unión del personal

Aquí Fayol apela al proverbio *la unión hace la fuerza.* Sería la *armonía* entre los agentes de la empresa la que logre esta unión. Tres medios permiten realizar esta armonía: respetar el principio de unidad de mando, evitar la malinterpretación de la divisa del lema *divide y reinarás* (conviene *dividir al enemigo* pero no a las *propias tropas*) y evitar el abuso de las comunicaciones escritas.

Profundizaremos algo más en algunos de estos principios y en la manera en que hasta ahora los ha aplicado la administración. También volveremos, después de un estudio más detallado del PODC, a lo que Fayol dice de cada uno de los elementos de la *función administrativa,* a los que dedica casi dos tercios de su libro.

Por el momento, como lo hicimos con Taylor, veamos lo ocurrido durante la carrera de Fayol, que podría relativizar, explicar o aclarar más sus aportes al pensamiento administrativo.

Carrera e itinerario de Fayol

En primer lugar, en el nivel de las ideas y las convicciones, no olvidemos que Fayol es producto de una época en que la ciencia positiva y técnica son protagónicas, y en que la máquina, la mecánica, el ferrocarril, etc., tienden a convertirse en modelos de organización y de funcionamiento, conforme a los cuales, incluso el *cuerpo social,* podría y debería alinearse[12].

A continuación, recordemos que Fayol es ingeniero. Tanto como admira la eficacia militar e industrial alemana –eficacia que atribuye al *poder de su administración pública*[13]–, igualmente, por los comentarios que salpica en su libro, parece poco orgulloso del aparato estatal francés. El común denominador de sus reproches es la sistemática violación por la administración estatal de numerosos principios y recomendaciones que él formula: competencia de los jefes, equidad, el agente conveniente en el lugar conveniente, nombramientos por mérito, etc.[14] Esto demuestra que Fayol adhería a una suerte de racionalidad absoluta y a una lógica de funcionamiento que debían ser universales e implacables en sus resultados. Tal como en los engranajes mecánicos, bastaría con tener adecuadas cadenas de causa-efecto para lograr los resultados deseados. Aunque, por otra parte, Fayol suele invocar la variedad de situaciones, el discernimiento y la moderación, continúa a la búsqueda de la adecuada cadena de causas-efectos, es decir, de la realización de condiciones que aseguren el respeto –de acuerdo con la situación– de los principios y normas que él enuncia.

En la época en que emprende su carrera, el rol de los ingenieros está confinado a la producción y a la conducción técnica de las fábricas; casi no tienen ningún derecho a opinar en lo tocante a la administración. Quienes tienen "derecho de gerencia" son los propietarios y los administradores (hombres de leyes, financistas, miembros del directorio). Además, al ser nombrado director general, Fayol recibe de su directorio una orden estricta y estrecha: liquidar la empresa rápida y pulcramente.

Desde entonces, su carrera se convertirá en un combate minucioso, pulgada a pulgada, para arrebatar poderes a los administradores. Cuando

[12] El pasaje de un texto de un economista de fines del siglo XIX citado por Neuville (1976), justifica al hombre como *máquina compleja* cuyos *engranajes debemos conocer.*

[13] Reid (1986).

[14] Lo que ha hecho escribir a algunos autores, como Reid, que Fayol favorecía una administración estatal según el modo administrativo de la empresa privada. Evidentemente, ello no es tan simple si se leen las diferentes publicaciones de Fayol. Antes bien, incluso, parecería querer trasladar a la empresa el modelo estatal (particularmente, el alemán).

entró en funciones, el directorio acababa de reafirmar su propio embargo sobre el poder ejecutivo, *que sólo se ejercería por delegación de aquél.* A Fayol se le trató entonces como un técnico que no debía ocuparse de la conducción general interna ni de las orientaciones de la empresa[15]. Mas él no lo entendía así y se abocó a la tarea de distinguir su función, de otorgarle una personalidad y una autoridad propias. Comenzó por hacerlo físicamente, ocupando desde 1891 una oficina aparte para él y sus colaboradores.

Pero, unos años más tarde, el espectacular reflotamiento empresarial que logró le daría la envergadura suficiente para confrontar directamente al consejo administrativo. Lo hizo y, curiosamente –como en el caso de Taylor–, lo que desde un principio más debió combatir fueron los aspectos financieros, a los financistas y su conservadurismo, en particular respecto a los proyectos que él presentaba y las inversiones que solicitaba[16]. Así, emprendió virtualmente una lucha para hacer admitir el principio de aprobación cuasi-automática por parte del directorio de todo proyecto que el director general apoyara sin reserva. También luchó por limitar la ingerencia del directorio en los asuntos cotidianos de la empresa pues, para él, una persona no era necesariamente competente sólo por ser elegida o por ser el propietario. Se las ingenió para promover la idea de que el éxito de una empresa estaba, ante todo, en función de su capacidad de procurarse un adecuado *jefe máximo.*

Fayol parece haber tenido éxito en elevar y valorizar considerablemente el rol y la categoría de director general. Pues, recordémoslo, hasta entonces la dirección de las empresas era asunto de dos grupos de personas: los ingenieros para la función técnica, por un lado, y el consejo administrativo para la función financiera, por el otro. Es mérito de Fayol haber sacado a la función administrativa de la concepción tradicional, que la consideraba como "naturalmente dada", y haber logrado un conjunto integrado de actividades como característica del oficio dirigencial[17].

Sus esfuerzos por afirmar su rol ante el consejo administrativo o, como diría Reid, para *amansarlo*, deben haber contribuido en mucho a su determinación de formular "una doctrina dedicada" al oficio de administrador. Aún, se ha llegado a sostener que éste *debe considerarse un elemento decisivo en su elaboración de una teoría de la administración de negocios, y que no sorprende que el director general se haya convertido en el epicentro de la doctrina fayolista, la que proporciona argumentos y justificaciones para el triunfo de este rol*[18].

Por otra parte, Fayol tuvo como predecesor, jefe y también como mentor a Stéphane Mony, que estaba influenciado por Le Play y era adepto del sansimonismo[19]. Era, pues, continuador de la tradición paternalista

[15] Reid (1986), p. 84 y siguientes.
[16] Reid (1986) p. 86.
[17] Reid (1986) p. 85-87.
[18] *Ibídem*, p. 87.
[19] Sansimonismo, de Claude Henri de Saint-Simon, filósofo y economista francés del fines del XVIII y principios del XIX, quien generaría una doctrina que proclamaba el

más típica, la que podía llegar a pretender que la empresa asegure todo lo concerniente –y necesario– a la vida de los obreros y sus familias: lo que se llamaba el pueblo-fábrica, donde las tiendas, viviendas, escuelas formaban parte de lo que la compañía procuraba[20]. Pero, lo más interesante es que Mony estaba animado de un espíritu y una voluntad de cercanía con los obreros que a menudo lo llevaba a conversar con ellos y a darles órdenes directamente, llegando así a ser muy popular entre ellos.

Podemos ver en esto uno de los orígenes, si no la explicación de base, de la enérgica y a veces feroz defensa de Fayol de los principios de unidad de mando y de jerarquía. Por otra parte, es interesante señalar que él sólo denuncia la violación de estos principios en el sentido descendente, es decir desde el jefe hacia el subordinado. Sorprenden las palabras que utiliza para calificar dichos comportamientos: *rutina, enfermedad, decadencia, estragos, temible mal, odio, fuente eterna de conflictos*[21]. Además, éste será prácticamente el único punto de tropiezo que Fayol considera lo separa irreconciliablemente de Taylor, a quien reprocha el cometer la herejía de admitir que se viole la unidad de mando.

Todo ello da un matiz particular y personal a las reflexiones y teorizaciones de Fayol, y limita el universalismo que se le suele adjudicar. Sin embargo, ya sea explícita o implícitamente, la administración, en general, no hace sino reactualizar el conjunto de elementos de la función administrativa y ciertos principios elaborados por Fayol, considerándolos universales y neutros. Por doquier está el inevitable PODC, siempre enseñado, acompañado de los principios de mando, jerarquía, disciplina, división del trabajo y orden[22], así como de técnicas y herramientas más contemporáneas, "más científicas" que pueden ayudar al administrador a planificar, decidir y organizar mejor.

Podría ser igualmente interesante ver lo que la administración ha conservado o no de Fayol.

El uso hecho del pensamiento fayoliano

Primeramente, los principios que hemos revisado a menudo han sido truncados o simplemente enumerados de memoria. En efecto, en los manuales o programas de administración, al estudiarse a Fayol, es muy raro que ocurra una profundización en principios como la iniciativa, la equidad o el interés general por sobre el particular. Sin embargo, en ningún lugar Fayol indica que algunos de sus principios sean más prescindibles que otros. No parece excesivo insistir en estas nociones, pues ellas no

---

colectivismo, criticando la propiedad privada y denunciando la explotación, en aras de una especie de planificación socializante teñida de caridad cristiana.

[20] Es fácil entrever los abusos a que ello podía dar lugar: controlar la vida social y los gastos de los obreros, justificar sus actos según el criterio de la iglesia del lugar, endeudar el obrero con las tiendas, manipular los salarios con este endeudamiento.

[21] Fayol (1970), pp. 25 y 26.

[22] Más adelante veremos por qué estos principios y no los otros.

concurren directamente a *lograr más* manteniendo al mismo tiempo el trabajo en posición de subordinación y envilecimiento[23].

La concepción del obrero limitado y tonto del tipo Schmidt no se adapta al principio de iniciativa que, en los propios términos de Fayol, supone al mismo tiempo la *capacidad de concebir y de ejecutar*. Recordemos también que, con justa razón, Fayol consideraba esta capacidad como el más fuerte de los factores de satisfacción y motivación. Las únicas nociones administrativas que podrían dar cabida a esta clase de principio son las de la participación y el enriquecimiento de las tareas, pero es sabido cuán poco extendidas están en las prácticas, manuales y enseñanzas; y cómo se dan tardíamente, sometidas a los imperativos del alza de la productividad a corto plazo; y cómo incluso a veces son oficialmente desacreditadas[24]. Sin embargo, Fayol dice textualmente que *el jefe debe saber hacer algunos sacrificios de amor propio para dar satisfacciones a sus subordinados* a través de la libertad de iniciativa (p. 44).

En cuanto a los principios de equidad y subordinación del interés particular al general, han sido simplemente batidos en retirada por la ética concreta de la administración, que consiste en buscar todos los medios que permitan pagar al trabajador lo menos posible, satisfaciendo casi exclusivamente el interés dirigencial en el corto plazo[25].

Por otra parte, en concordancia con sus explicaciones y comentarios sobre sus principios, Fayol menciona como muy importantes, muchos consejos y recomendaciones que, según mi saber y entender, la administración casi no ha aprovechado.

- La función administrativa no es patrimonio sólo de sus administradores, jefes o dirigentes[26]. Fayol dice expresamente que está repartida en el conjunto del personal, pero que aumenta en el nivel jerárquico. Así, estima en 5% la porción de función administrativa en el obrero, para aumentarla gradualmente hasta 50% en el caso de director general (el 50% restante se repartiría entre las funciones técnicas, etc., a razón de 10% por cada una).
- El peso principal del buen o mal funcionamiento de una empresa recae sobre todo en los jefes. Fayol insiste en que son éstos y no los empleados, en quienes recae en principio la responsabilidad de la mala moral, la mala productividad, la mala calidad... ellos son el *ejemplo* y deben tener una conducta irreprochable y de *muy elevadas calidades morales*.

[23] Envilecimiento en el sentido de "volver vil", es decir, de menos valor. Para más detalles sobre este tema de envilecimiento del trabajo a través de la ideología administrativa, véase Mantoux (1959), Friedmann (1964, Terkel (1976), Braverman (1976), Aktouf (1985) y (1986c).

[24] Véase, por ejemplo, Laurin (1973).

[25] Por ejemplo, véase Galbraith (1968) para un análisis respecto a que, incluso los propietarios-accionistas, son expoliados en provecho de tecnócratas y dirigentes.

[26] Contrariamente a lo enunciado en numerosos manuales administrativos como, por ejemplo, en Boisvert (1980) p. 12.

- Si bien la división del trabajo y la especialización son deseables, también deben ser consideradas en sus aspectos negativos: ellas tienen *límites* que el espíritu de moderación debería aprender a no transgredir (p. 21).
- Los empleados y obreros deben gozar de una dosis no ignorada de autonomía. Así, Reid[27] recuerda que Fayol revirtió la tendencia a la división del trabajo desde que asumió la dirección de Commentry y restituyó al equipo de obreros responsabilidades que les habían sido retiradas; que él favorecía su organización en *brigadas libres*, etc.
- Fayol llama *régimen detestable* a la modalidad de funcionamiento estrictamente formal-escrito de la empresa, y preconiza la *prohibición de todas las comunicaciones escritas que puedan ser reemplazadas por comunicaciones verbales* (p. 46).
- Habla abundantemente (en casi cinco páginas), del compartir los beneficios, incluyendo a empleados y obreros. Aunque finalmente no lo preconiza, tampoco lo rechaza; mientras que los manuales de administración, en su aplastante mayoría, no hablan de ello absolutamente jamás. En la página 31, Fayol incluso dice que ello se haría en forma de *reparticiones anuales entre los obreros de algunas grandes empresas.*
- Fayol también alude, a raíz del tema de repartición de beneficios, que de éste surgiría el *acuerdo entre capital y trabajo* (p. 32). Es decir, él también reconocía un antagonismo fundamental entre trabajadores y empleadores.
- En varios pasajes, insiste en la dimensión afectiva que forzosamente reviste el trabajo dirigencial. El pensaba que dando un toque sentimental y emocional a la administración –en la tradición paternalista y sansimonista– podrían atemperarse los potenciales *efectos atomizadores de la división del trabajo*[28].
- Al hablar de disciplina, Fayol insiste: es, en principio, aquello que los jefes hacen (p. 23). A través de esto quería decir –y lo precisó– que es inútil esperar de los empleados lo que uno mismo no hace con rigor y constancia.
- Por doquiera que utiliza un calificativo que designa el acto administrativo, habla de *doctrina* y no de *ciencia*. Y repite en muchas ocasiones, prácticamente en cada discusión de sus principios, que todo lo que manifiesta debe ser relativizado, no tomado como verdad universal o científica, adaptado a las circunstancias, situaciones, épocas, etc., que son variables y cambiantes (pp. 19 y 23, entre otras).
- En numerosas oportunidades afirma que el arte principal, si no el único que se aplica en la administración, es el de *obrar en torno a los hombres* (p. 19). Ahora bien, es lamentable que los programas

[27] Reid (1986), p. 79 y siguientes.
[28] Reid (1986), p. 89.

modernos de administración contemplen tan poco espacio para este aspecto[29].

- Esta preocupación por el ser humano retorna con vigor en la parte dedicada a las compensaciones y especies, a las recompensas y obras de bien. Ahí Fayol habla de ocuparse de los empleados no sólo dentro, sino fuera de la fábrica: *vivienda, alimentación, instrucción, educación*, además de todos los *aspectos de higiene y comodidad*.
- Por último, y sin que esta mirada panorámica sea exhaustiva, señalemos que Fayol habla de la *cultura general* como una cualidad cardinal del administrador y el dirigente, y en varias ocasiones insiste en ello: pp. 90, 94, 100, 102. Mientras que, paralelamente, *deplora la matematización* y el exceso de cálculo en la formación de quienes llegan a ser dirigentes (pp. 101, 102, 104).

He aquí en Fayol más de una docena de puntos importantes que la administración casi no ha considerado –si es que, simple y llanamente, no los ha ignorado–; mientras que, en la actualidad, varios autores pretenden "descubrir" estas cosas, como si no se las hubiera ocultado deliberadamente, en aras de rápidas ganancias de corto plazo.

Antes de pasar a un intento de síntesis-conclusión de lo que es el fayolismo, veamos lo que éste comparte con el taylorismo y lo que rechaza de él.

Fayol frente a Taylor

Fayol dedica varias páginas (80 a 86) a discutir el sistema de Taylor, al cual ataca vivamente y al que considera una negación inadmisible, una *violación flagrante* del principio de unidad de mando. Ya hemos visto cuán importante era esto para él. Para Fayol, Taylor comete un pecado imperdonable al aconsejar la autoridad de varios *expertos* por encima del obrero, así como el abandono del *antiguo método, consistente siempre en acudir primero al jefe de equipo*[30]. De paso, Fayol también le reprocha el enfatizar un injustificable *desdén* hacia el modo administrativo de tipo militar.

Hay otros puntos de acuerdo y de divergencia que Fayol no señala en su discusión del sistema de Taylor. Es Reid quien nos ayuda a recapitularlos, partiendo de diversas fuentes y diferentes documentos históricos. En cuanto a las divergencias, recordemos que Fayol no compartía la opinión de Taylor respecto a la necesidad del estricto control del trabajo y el trabajador. Por el contrario, estimaba que nada valía tanto como la organización libre, *acorde con el deseo* de los equipos de obreros, a quienes se debía permitir escoger su método y herramientas. En todo ello veía

[29] En la parte dedicada a la administración como materia de enseñanza, veremos cómo, por el contrario, los programas se han tecnificado ofensivamente.
[30] Taylor (1913), p. 64.

incluso una saludable *autoselección* de los obreros y una fuente adicional de acuerdo y emulación[31]. La historia le dio la razón. Debemos también recordar que él sólo veía virtudes en la división y especialización del trabajo, bases centrales, ponderadas y alabadas, del *Scientific Management* de Taylor.

En cuanto al resto, ciertamente se puede afirmar que Taylor y Fayol se complementan en gran medida: el uno, estudiando y organizando el trabajo desde el puesto de obrero u operario hasta el de director del taller; y, el otro, haciendo lo mismo desde el puesto de director general hasta el taller. Sin embargo, cabe señalar que Fayol compensaba la relativa autonomía que otorgaba a la base mediante la *previsión*: la planificación estricta, general, autoritaria y controlada.

Esta complementariedad Taylor-Fayol se aprecia también en varios aspectos: comparten, como hemos visto, el sentimiento de un estado de guerra entre empleados y empleadores, la noción del *hombre correcto en el lugar correcto*[32], la necesidad de cuidar sinceramente de los empleados, de no ser egoísta (términos que ambos utilizan), la intención de compartir los frutos de la empresa *con ellos*, siendo generoso, pensando ante todo en el interés general, etc. Comparten, por último, la misma clase de combate: ingenieros-organizadores contra administradores-financistas; estos últimos son presentados casi siempre como contradictorios reaccionarios, conservadores, desconfiados, poco inclinados a aceptar el mejoramiento de las condiciones de los empleados y preocupados, ante todo, por las ganancias en el corto plazo.

Fayol también comparte con Taylor algunas contradicciones e incoherencias en las propuestas y posiciones. Citemos las más flagrantes:

- Paralelamente a la iniciativa, llamada por él la *mayor fuente de satisfacción*, Fayol no duda en preconizar la planificación y el control más centralizados.
- A la vez que otorga a los empleados *la libertad de organizarse según su deseo*, preconiza la estrechez y la intransigencia en el principio de disciplina y obediencia.
- Animado por una tradición paternalista sansimonista (quizás no admitida), propugna administrar con *corazón y bondad*, mas no duda en recomendar desembarazarse sistemáticamente de los *incapaces*, en nombre del *deber*.
- Proclama las virtudes de la comunicación directa, verbal, sin formalismos, pero defiende vigorosamente los principios de jerarquía y unidad de mando.
- Preconiza la equidad, la unión, la subordinación del interés particular al interés general... y, al mismo tiempo, afirma que no conviene pagar a los empleados en *exceso* o *sobrepasando el límite de lo razonable*.

---

[31] Reid (1986), p. 79 y siguientes.

[32] Fayol incluso retoma la fórmula en idioma inglés, p. 41.

- Habla de compartir las ganancias, pero afirma –de manera tan injustificada como perentoria– que la parte del obrero sólo puede ser infinitesimal ya que, según dice, su contribución a los beneficios de la empresa es casi nula.
- Al tratar el tema del reparto de utilidades, se preocupa por restablecer *la armonía entre trabajo y capital* pero, a lo largo de todo su libro, continúa considerando la empresa como un ámbito de consenso generalizado.
- Alaba los considerables beneficios de la capacidad de concebir y ejecutar un trabajo al mismo tiempo, pero se aferra ferozmente a los principios de división del trabajo, de especialización y de *orden social*: un lugar para cada agente y cada agente en su lugar. (Cuesta trabajo imaginar cuáles serían el lugar y la función de quienes deben pensar y concebir sin incomodar al "orden").

Adicionalmente, hay varias serias reservas que pueden formularse en cuanto a los fundamentos y cimientos teóricos de las proposiciones y conclusiones fayolistas.

Algunas debilidades teóricas

Desde un principio hemos visto que en varias oportunidades Fayol apela a la calidad "natural" de uno u otro elemento de su exposición: división del trabajo, jerarquía, orden. Para basar sus argumentos, incluso, habla de órganos, cerebro, organismo y de su "funcionamiento". Éste es uno de los grandes puntos discutibles de todo el edificio fayolista: está muy marcado del biologismo, el de su época, sobre todo[33]. Para la biología actual, sería absolutamente incongruente afirmar que "el cerebro manda" a los "órganos que obedecen". La referencia "natural" a la que se asía Fayol para apoyar su visión fue totalmente superada hace mucho tiempo[34].

Además del biologismo, Fayol se basaba voluntariamente en el modelo de ejército. Baste leer la manera en que le reprocha a Taylor promover el desdén hacia *el tipo militar de organización*, para comprender que, aunque no lo diga explícitamente, ésta es para él una referencia importante y un ejemplo –por el orden, la disciplina, el respeto estricto de la jerarquía, la unidad de mando, *los signos exteriores de respeto*, etc.

Sin embargo, la obra de Fayol daba pie a una abusiva interpretación y utilización, y éste es quizás su más grave defecto. Se presentaba como una teoría universalista y de carácter científico casi indiscutible mientras

[33] En la que, por ejemplo, dominaba una figura como Gustave Le Bon, cuyos trabajos y teorías (entre otros, la famosa *La psychologie des foules*) eran de connotación elitista, mecanicista e, incluso, racista.

[34] He aquí la propia formulación de Fayol: *la centralización es un hecho de orden natural [...] las sensaciones convergen hacia el cerebro [...] y del cerebro [...] parten las órdenes que ponen en movimiento a todas las partes del organismo* (p. 36).

que, en verdad, no era más que un caso, bastante particular, de una época muy precisa.

La Commanbault fue, en efecto, una empresa de un sector (minas y fundiciones) entonces en plena expansión, particularmente en el contexto de la guerra y el crecimiento de los ferrocarriles y la metalurgia-siderurgia en general. Como lo recuerda Reid, en dicho sector era aconsejable, cómodo e indispensable tener acceso a una planificación detallada, científica y rigurosa. A partir de la industria del carbón, Fayol desarrolló el conjunto de su visión planificadora, armazón central de toda su *doctrina administrativa.*

Ahora bien, esta industria *se caracterizaba*, al decir de Reid, *por una producción continua y relativamente constante, y por la necesidad de amortizar importantes inversiones de capital en el tiempo.* La experiencia de Fayol se refería a una actividad cuya planificación estaba relativamente *poco influenciada por el mercado y cuyo elemento clave era, consecuentemente, la producción*[35].

¿Cómo puede, entonces, un único caso, en un sector tan específico, durante un tiempo casi indefinido, de manera explícita o no, ser tomado como base de una elaboración de teoría y principios pretendidamente universales?[36]

En conclusión

No es posible, sin embargo, negar la gran deuda que la administración (comprendida la actual) tiene con Fayol. Incluso se puede decir que en numerosas ocasiones demuestra una notable modernidad –como, por ejemplo, en sus advertencias contra el exceso de la especialización y la organización del trabajo al detalle, sus advertencias respecto al carácter variado y cambiante de las situaciones, sus exhortaciones a motivar mediante la iniciativa, a comunicar de manera directa, etc. Mas, como ello *se dejó atrás* con Taylor, los prácticos y los teóricos de la administración sólo conservaron aquello que cuadraba con su ideología de rentabilismo unilateral.

Fayol sigue estando pleno de enseñanzas, tal vez porque hoy en día se aprecia cuán justo fue en su defensa de una "gran cultura general" del administrador y por una menor "matematización" en la formación de quienes él consideraba administradores[37]. Y ello, aunque Reid tenga absoluta razón al escribir que, en cualquier caso, el conjunto del trabajo

[35] Reid, op. cit., pp. 80 y 81.

[36] Habría que esperar a Mintzberg y el impacto de la administración japonesa de mediados de los años 70 para empezar a ver algunas relativizaciones del omnipresente modelo fayolista.

[37] Esto es lo esencial del alegato de un artículo basado en una amplia investigación de dos universidades (canadiense y norteamericana): "Ne tirez pas sur les MBA", *Revue Commerce*, oct. 1986, así como de dos de las últimas publicaciones del mismo Mintzberg: *Formons des managers, non des MBA*, *Harvard-L'Expansion*, 1989 e *Inside our Strange World of Organizations*, 1989.

de Fayol fue solamente una expresión, una representación de la *ideología autovalorizadora del director*, así como la obra de Taylor fue la defensa y la apología del rol del ingeniero[38]. Ni uno ni otro quedaron a salvo –como sus ideas– de los intereses de la clase y el cuerpo profesional de donde provenían, y a los que defendían encarnizadamente[39]. ¿Cómo sorprendernos hoy en día de la brecha que separa el compromiso, los objetivos y las "mentalidades" de los dirigentes de aquellos de los dirigidos, en la mayoría de empresas industriales de Occidente?

Max Weber (1865-1920): el llamado a las virtudes del modelo racional de dominación y de burocracia

Max Weber, sociólogo y filósofo alemán, es uno de los autores más profundos de principios de siglo y de quien siempre me ha llamado la atención su manera de integrarse al pensamiento administrativo llamado clásico.

Cabe señalar que no se trata de hacer una presentación completa, y menos aún, un análisis de la obra o del pensamiento de Weber, pero sí como lo hicimos con los autores estudiados hasta ahora, de ver cuáles son las razones y las circunstancias de su asociación con el pensamiento administrativo, sus aportes originales y las interpretaciones y usos que se le han dado en la administración. No obstante, será un trabajo más arduo puesto que el pensamiento weberiano es una pensamiento enciclopédico y, por ende, un pensamiento que se dedica a una gran tarea, inconclusa y en gran parte en forma de fragmentos que fueron reunidos después de su muerte. Es una obra que apuntaba nada menos que a una explicación universal del recorrido y de los mecanismos de funcionamiento y de evolución de las sociedades humanas.

Es uno de los pensamientos más fecundos y de mayor fuerza, tanto en materia de sociología, de economía, como de filosofía. Hay materia inagotable para estudios, coloquios y comentarios sobre la obra de Weber.[40] Los especialistas de las diferentes ciencias sociales se rompen la cabeza tratando de comprender, esclarecer y utilizar los conceptos y el método que les fue legado por Weber ; la armonía y la concordancia no ha sido la regla entre los intelectuales que han tratado y tratan de penetrar el universo weberiano[41]. Pero al igual que con los otros autores, la literatura administrativa no parece tener ningún escrúpulo ni mayor

[38] Reid, op. cit. p. 92.

[39] Recordemos que en su testimonio ante la Cámara, Taylor precisa que los dirigentes de Midvale le dieron carta blanca sólo porque sabían que él no era un obrero como los demás, sino que provenía de la burguesía, tal como ellos mismos.

[40] Por ejemplo, y solamente para los más célebres: Parsons (1951 y 1955), Poppoer (1956), Sartre (1960), Bendix (1962), Aron (1967), Merleau-Ponty (1955), Freund (1966 y 1985).

[41] Consultar, entre otros, Hirschhorn (1988) y Raunaud (1987).

reparo en utilizar su pensamiento, hasta el punto de simplificarlo excesivamente y "limar las asperezas".

Antes de entrar a analizar los grandes lineamientos del aporte weberiano al pensamiento intelectual del siglo XX, demos primero una mirada de cuándo y cómo la teoría administrativa comenzó a valerse de ellos, para poder así ubicar mejor la manera como se han usado en la administración. Pero es necesario prevenir al lector de que, teniendo en cuenta la profundidad, la densidad y la complejidad del pensamiento weberiano, no será posible abordarlo en términos sencillos. Aunque la lectura sea ardua, considerando la importancia del lugar que la administración tradicional pretende acordarle en su seno a Weber, es indispensable conocer y comprender un mínimo. Por lo tanto, he escogido hablar de Weber en términos que sean, en la medida de lo posible, fieles a la naturaleza de su obra.

Weber y su introducción a la administración

Es conveniente saber que los trabajos de Weber llegaron demasiado tarde a los Estados Unidos y a Francia. El primer texto suyo publicado en Norteamérica fue la traducción hecha por T. Parsons, en 1930, de *L'étique protestante et l'esprit du capitalisme*, luego fue *From M. Weber: Essays in Sociology* en 1946, y *Economía y sociedad*, en tres tomos, entre 1947 y 1952. En cuanto a Francia, el primer trabajo de Weber que allí se puede encontrar es *Le savant et le politique*, traducido por J. Freund en 1959 y fue necesario esperar hasta 1971 para encontrar una versión francesa de *Economía y sociedad*, de la que todavía se espera el segundo tomo. Desde entonces se han traducido muchos otros textos weberianos, tanto en inglés como en francés pero los mencionados anteriormente representan la parte de su obra más utilizada, o más enfocada por la literatura administrativa.

Con relación a Taylor, Fayol y Babbage, Weber hace una aparición relativamente tardía en la administración. De hecho, la sociología de las organizaciones es la que más hace alusión al pensamiento weberiano (Parsons 1951 y 1955, Simon y March 1958, Bendix 1962, Crozier 1963, Chanlat y Séguin 1983 y 1987). Pero muchos manuales de administración lo clasifican entre los cuatro o cinco pilares de los fundamentos del pensamiento administrativo moderno, en compañía de Fayol, y algunas veces de Taylor, o de los dos. No obstante, es pertinente incluir aquí la explicación de que las obras *La ética protestante* o *El erudito y el político*, interesan más a muchos sociólogos de organizaciones, mientras que la obra *Economía y sociedad*, e, incluso, una parte muy pequeña de ella, es la que se utiliza en administración. Una de las indicaciones, fuera del contenido en sí, es que George, en *The history of Management Thought*, sólo plantea el aporte de Weber a partir de 1947, año precisamente de la traducción y de la publicación del primer tomo de este texto. Pero ahora pasemos a analizar los principales planteamientos de la obra weberiana.

La obra de Weber y el abismo con relación a la administración

Ante todo, cabe precisar que Max Weber no dejó, hablando con propiedad, discípulos, ni escuela lo cual hace que el adjetivo weberiano sea vago y discutible. Weber dejó material para profundas reflexiones, discusiones y controversias. Además, hay que reconocer, de común acuerdo con todos los que han abordado la obra, que para los principiantes es un pensamiento casi hermético y sumamente difícil de leer, ya sea el texto original o la traducción. Es necesario poseer de antemano una buena cultura filosófica, histórica y sociológica para intentar abordar dicha lectura, la cual, repetimos, por el carácter fragmentario y resumido de la obra se hace más ardua[42]. Entre los especialistas contemporáneos, Hirschhorn (1988) habla de "ejercicio difícil incluso para los germanistas", Raynaud (1987) habla de una "sociología heredera de grandes filosofías de la Historia del siglo XIX.", y Freund, uno de los weberianos más reconocidos, de "erudición enciclopédica". Esto quiere decir, además de la necesidad de abordar seriamente los temas que trata Weber, que para tratar de extraer y de usar alguna parte se requiere una gran prudencia e interminables precauciones teóricas.

Boisvert (1980),uno de los autores en materia de administración que cita a Weber como referente del período clásico, precisa que "hay que tener en cuenta la complejidad y la sofisticación" de sus trabajos, lo cual, agrega, "complica de manera especial" su interpretación y su utilización. Esto es, a mi parecer, lo menos que se puede decir.

Freund (1985) nos presenta a Max Weber como un sabio del que no hacemos más que descubrir sus potencialidades y quien ha ejercido una gran influencia sobre la "evolución de la sociología en todos los países". Weber es para él no sólo uno de los más importantes sociólogos, sino también un excelente jurista, un economista brillante, un historiador talentoso, un filósofo profundo, un fino teórico de la política, un delicado metodólogo, un eminente epistemólogo, etc.

¿Qué se puede decir sobre la obra de Weber? Dándonos una cierta libertad, pero sin traicionar lo esencial, se puede decir que se articula alrededor de tres grandes ejes[43]. El primero es filosófico y se preocupa por lo que Freund llama "el infortunio espiritual al que está destinado desde ahora el hombre" tras la decadencia de la fuerza de la ética cristiana que por más de un millar de años ha servido de orden y de guía a Occidente. Weber se cuestiona sobre el futuro de esta sociedad víctima del resquebrajamiento de las ideologías y el surgimiento del individualismo y de la racionalidad. Mientras que para él, el progreso, la creatividad y la innovación sólo son posibles mediante actos desviados e irracionales, lo cual marca los límites y los peligros de la creciente racionalidad debida a la capacidad de cálculo y al cientificismo de nuestro siglo.

[42] Sobre todo, en lo relacionado con la obra *Economía y sociedad.*
[43] Freund (1985).

El segundo eje está relacionado con una teoría de las ciencias humanas, más precisamente con un estudio de las condiciones científicas del conocimiento de los hechos humanos y sociales. Para Weber ninguna ciencia está exenta de presuposiciones, de ideas preconcebidas, de teorías preestablecidas o de valores; ninguna, y, sobre todo, en el campo del ser humano, no corresponde a un conocimiento que agote, por sí misma, lo real en su totalidad. Es a partir de esto que Weber propone el recurso a los famosos "tipos ideales" (que definiremos más adelante), que puede resolver la dificultad particular que tienen las ciencias humanas para dar cuenta, al mismo tiempo, de los fenómenos generales y generalizables y de las particularidades espaciales o temporales.

Estos tipos ideales son conceptos elaborados de manera abstracta que "ordenan en un cuadro homogéneo las características esenciales de un fenómeno", que puede ser, por ejemplo, "la burocracia" o "la aristocracia", y que, comparado con un sistema burocrático o aristocrático de un lugar determinado en una época dada, revela cuál es la singularidad de dicho sistema con relación a otras épocas o a lugares diferentes. Weber propone de esta manera salidas para enfrentar las grandes dificultades relacionadas con las múltiples causas del carácter de los fenómenos humanos y sociales, y para reducir el peso de la intervención de los valores del investigador en la "discriminación entre lo esencial y lo accesorio".

Por último, el tercer eje, y sin duda el más importante de Weber, es el sociológico. Como lo dijo Freund, Max Weber es "el maestro de la sociología comprensiva", una sociología que busca comprender la realidad social y no sólo darle una explicación causal, olvidando, de cierta forma, a los que viven la realidad social en cuestión. Es necesario, para Weber, completar la explicación causal mediante la comprensión, es decir, el acceso a las razones y los motivos que hacen actuar a las personas y la interpretación, la penetración de los significados que estas personas dan a sus actos. "No es necesario ser César para comprender a César", escribió en *Economía y sociedad*.

Los principales conceptos de Weber

Según Freund, a partir de este método, Weber elabora su célebre estudio sobre las relaciones entre la ética protestante (en particular, el puritanismo poscalvinista y su afirmación de que el éxito material individual es un signo de predestinación y de gracia divina) y el espíritu del capitalismo que se desarrolló y expandió desde Europa del norte, entre los siglos XVII y XIX.

Para completar su cuadro sobre las categorías que determinan y explican los fenómenos sociales, Weber elabora, en paralelo a los tipos ideales de organización, unos modelos conceptuales de las "actividades sociales", de las "éticas" y de la "dominación". Así, según Weber, existen:

1. Cuatro tipos diferentes de actividades sociales:
   - Racional en cuanto a la finalidad: actividad que tiende a basarse en una comprensión adecuada de los medios-fines-consecuencias.
   - Racional en cuanto al valor: actividad basada en una creencia personal profunda, sin tener en consideración las oportunidades de éxito ni las consecuencias (de tipo "noble causa").
   - Afectiva: actividad basada en un impulso emocional o pasional.
   - Tradicional: actividad basada sobre la costumbre, sobre "lo que se hace", sobre la simple obediencia a la costumbre.
2. Dos tipos de éticas:
   - La ética de convicción: la acción está motivada y guiada por una convicción o una idea por encima de todo, como la revolución, el honor, la fe, "el bien".
   - La ética de responsabilidad: la acción, por el contrario, está motivada y guiada por una escogencia racional y atinada, un discernimiento entre lo que es realista o no, de conformidad o no con los medios accesibles y que conlleva a unas consecuencias que se pueden o no asumir...
3. Tres tipos, por último, de dominación:
   - Tradicional: el poder está ligitimado por el hecho de que son las costumbres establecidas y aceptadas, la tradición, las que designan a las personas en posición dominante.
   - Legal: el poder instaurado es legítimo por la fuerza que le infiere la ley, la reglamentación racionalmente establecida.
   - Carismática: el poder funda su legitimidad en la proyección que emana de la persona misma, de la fidelidad y de la dedicación que ella suscita por su valor, sus dones, sus cualidades... excepcionales.

No se puede concluir este pequeño examen general de la obra de Weber sin hablar de sus amplios y magistrales trabajos sobre las religiones (el budismo, el hinduismo, el judaísmo, el cristianismo, que debería haber completado con el Islam pero no tuvo tiempo para hacerlo), sobre el derecho y sobre el arte.

Este corto panorama ofrece, no obstante, una idea de la profundidad, de la diversidad y de la complejidad del pensamiento de Max Weber. ¿De qué manera el pragmatismo y el utilitarismo de la administración tradicional, preocupados, ante todo, por formas de mejorar el control cotidiano y la rentabilidad a corto plazo, puede ver en un personaje como Weber un interlocutor conveniente? Veamos, para dar una respuesta a esta pregunta, lo que exponen algunos manuales recientes de administración.[44]

[44] Cuando hablo de administración y de los manuales de administración, excluyo, evidentemente, las áreas y las obras que abarcan la sociología de las organizaciones en las que, normalmente, sé con más detalle de Max Weber.

De qué manera Weber ha sido tratado por la administración

Es necesario señalar que George (1968) ubica curiosamente a Weber en compañía de Likert y de Argyris, y aparentemente al mismo nivel, y le consagra cuatro líneas, exactamente, agregando que, al igual que Likert y Argyris, Weber ha realzado los aspectos "psicológicos y psicosociológicos" en sus investigaciones "sobre las relaciones humanas" y las teorías de las organizaciones, incorporando, al mismo tiempo, una visión de "sistema abierto" (p. XVII).

Boisvert, quien efectúa una especie de recapitulación del uso de Weber en la administración, reconoce la complejidad y la sofisticación del pensamiento weberiano, aunque le atribuye una indicación, que para él es clara y unívoca, a la pregunta "¿cómo organizar?" a la que Fayol no ha dado respuesta. Weber le responde, nos dice Boisvert, mediante su formulación de las características de la burocracia y mediante la "descripción" del modelo de dominación leal al que corresponde esta burocracia[45]. El mismo autor, en una obra posterior (Boisvert, 1985), hace casi el mismo análisis y presentación de Weber.

Otros dos manuales recientes (Bergeron 1983 y 1986) sitúan a Weber dentro de la escuela clásica, en compañía de Babbage, Taylor, Gantt, Gilbreth y Fayol. En éstos se le presenta como un "sociólogo alemán" que propuso el concepto base de la "estructura burocrática", al igual que el de la organización contemplada desde un "ángulo descriptivo y científico". Luego, sin más precisiones, dicha presentación va seguida de la enumeración de las "características de la estructura burocrática".[46]

En todos los manuales de administración que se consultaron (una decena, indistintamente en francés e inglés), aparece más o menos el mismo esquema. Es decir, una presentación de Weber como parte integrante de la escuela clásica –o científica– de las teorías de la administración o de la organización y una enumeración, total o parcial, de los componentes de sus tipos ideales de dominación leal y de organización burocrática. Así:

- Wren (1979) consagra varios pasajes de su obra *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, preguntándose si es el protestantismo que ha inducido el capitalismo o a la inversa... y encuentra finalmente, en la famosa "necesidad de realización" de McClelland (1961), una confirmación de Weber ya que los protestantes "producen" hijos, pues tienen una necesidad de realización más alto que los católicos (p. 31). También afirma que "el concepto weberiano de un mejor sistema administrativo es muy semejante al de Taylor" (!) y agrega que Weber habría elaborado y aportado a la administración "los elementos de la burocracia ideal" (p.251).
- Henri Mintzberg (1979) cita a Weber en varios capítulos pero para lo esencial; lo asocia a Taylor (p.10) para la descripción formal y "científica" de la organización y la repartición del trabajo, las re-

[45] Boisvert (1980), p. 45-48.
[46] Bergeron (1983), p.78 y 79, y (1986), p. 158 y 159.

glas y la formación especializada. Más adelante (p. 85) se pregunta si el ideal de Weber existe verdaderamente o si se trata más bien de varios tipos particulares. Más adelante, todavía, (p.315) asocia la descripción weberiana de la burocracia con su propio modelo de la "burocracia mecanista". Por último (p.361), se apoya en el principio weberiano de "jerarquía profesional" para sentar mejor su propia descripción de las "burocracias profesionales".

- Koontz, O'Donnell y Weihrich (1984), cuyos principios y teorías en materia de administración dominan el escenario desde sus famosos *Principios de administración*, obra reeditada ocho veces y traducida a 16 idiomas, hablan de Weber en media página de casi 700, y lo presentan como uno de los padres, junto con Emile Durkheim y Pareto, de la teoría de la organización y del "enfoque de sistemas" en administración. A Weber se le reconoce la paternidad de "análisis empíricos del clero, del gobierno, de la organización militar, y ... de los negocios (!) que condujeron a la convicción de que la jerarquía, la autoridad y la burocracia (incluyendo las reglas claras, la definición de las tareas y la disciplina) constituyen los fundamentos de toda organización social[47]" (p.39).
- Miller (obra colectiva, 1985) presenta "el modelo burocrático" de Weber como fruto de sus análisis socio-históricos Llega, entre otras, a la conclusión de que "el orden ya no se apoya sobre la tradición o los dones carismáticos", sino que serían "las convenciones formales y la organización burocrática del trabajo" que lo garantizan... Weber habría "deducido" con base en "la observación histórica de los fenómenos sociales" las "características típicas de la forma de organización más eficaz" (p. 353). Sin embargo, Miller es el único, entre todos los autores pasados en revista, que señala (p.353) "el rendimiento" de estas organizaciones como algo que se "obtiene en detrimento de la satisfacción de los miembros", y que Weber "no se preocupaba directamente por la administración de las empresas" (p.252).

A juzgar por estos análisis de la literatura administrativa, lo que predomina visiblemente es el eclecticismo y la hipersimplificación. A mi modo de ver, creo que no se sabe en dónde ubicar a Weber y cómo utilizar sus trabajos. En últimas, parece ser una coartada o una garantía con sabor intelectual y científico.

Pero, en general, si se considera el alcance de los trabajos de Weber, lo que se retoma con más frecuencia de su obra son ocho páginas (223 a 231) que conforman el subcapítulo "La dominación legal con una dirección administrativa burocrática", de las 650 páginas que comprende el primer tomo de *Economía y sociedad*. Es cierto, sin embargo, que algunas veces, se agregan ciertas consideraciones relacionadas con *La ética*

[47] Traducción libre.

protestante y el espíritu de capitalismo (Boisvert 1985) o sobre los tres tipos de dominación legítima[48].

Veamos lo esencial de estas ilustres ocho páginas y de las cuales la administración pretende hacer un uso muy interesante. Primero que todo, Weber presenta un cuadro del tipo de dominación legal "puro" :

1. Basado sobre el derecho, racionalmente establecido y evocador de la razón, la ley, las reglas promulgadas y consideradas como lógicas.
2. Este derecho es normalmente "un cosmos de reglas abstractas", reglas "decididas intencionalmente".
3. El que detiene el poder, cuando lo ejerce, obedece a un "orden impersonal mediante el cual orienta sus disposiciones".
4. El que obedece, obedece como miembro del grupo que ha formulado este derecho y estas reglas y obedece al derecho.
5. Los miembros del grupo no obedecen a la persona que detiene el poder, sino a "reglamentos impersonales". No se ven obligados a la obediencia sino dentro de los límites racionalmente definidos por dichas reglas.

Luego pasa a presentar las "categorías fundamentales":

1. Competencia basada en un campo de atribuciones y de deberes objetivamente limitado, sobre poderes de mando y sobre una limitación precisa de "los medios de coerción y de las hipótesis de su aplicación".
2. Principio de "jerarquía administrativa", es decir, de control y de vigilancia por parte de la autoridad constituida, y de derecho de solicitación y de demanda de los subalternos.
3. Principio de formación profesional para la aplicación de estas reglas, reglas técnicas y normas.
4. Principio de "separación total" entre la dirección y "los medios administrativos y de adquisición".
5. Ausencia de apropiación del puesto por parte del titular del mismo.

Por último, Weber describe el tipo ideal de dirección administrativa burocrática, que presenta como el "tipo más puro" de dominación legal, compuesto de "funcionarios individuales" que:

1. no obedecen a los deberes colectivos de su función;
2. son integrados en una jerarquía firmemente establecida;
3. tienen competencias sólidamente establecidas;
4. son empleados en virtud de un contrato y, por ende, sobre la base de una "selección abierta";
5. son nombrados sobre la base de sus calificaciones reconocidas por un examen o diploma;
6. son pagados con base en una remuneración fija en especies, clasificados según el rango;

[48] Pero esto nunca se extiende más de unas pocas líneas y está reservado en general a los tratados sobre el liderazgo o el espíritu de empresario.

7. tratan su función como única o, en todo caso, como principal;
8. están llamados a seguir una carrera, según la antigüedad o las prestaciones, sobre la base del juicio de los superiores;
9. ejercen sus funciones "totalmente separadas" de los medios administrativos y sin apropiación;
10. se encuentran sometidos a una disciplina "estricta y homogénea" y a un control.

Fuera de una descripción ocasional de otros dos tipos de dominación y, algunas veces, ciertas alusiones a *La ética protestante*, para presentar la forma como Weber tiene en cuenta los aspectos psicológicos y psicosociológicos que entran en juego en las organizaciones, esto es, a grandes rasgos, todo el uso que se hace en la administración del conjunto de su obra.

Además, muy pocos comentarios o matices acompañan por lo general los extractos de la obra de Weber, como si ellos bastaran por sí mismos y se aplicaran directamente al pensamiento administrativo. En resumen, se actúa como si se tratara de la respuesta ya lista al problema dejado en suspenso por Taylor y Fayol. Es decir, el problema de saber cómo hacer para construir una organización y, por añadidura, una organización que responda de manera casi perfecta al imperativo de la racionalidad del que tanto se vanagloria la "escuela clásica". Nos damos cuenta de que se hace poca justicia con la obra de Max Weber, y, por el contrario, se la deforma y hasta desnaturaliza, por exceso de reducción y de parcialidad.

Basta con leer detenidamente los elementos del tipo de dominación legal y de administración burocrática para darse cuenta que la organización industrial moderna, a la que se refiere la literatura administrativa, está lejos de satisfacer los criterios que Weber consideraba fundamentales. Mencionemos, sobre todo, la competencia de los dirigentes reconocida bajo la forma de "selección abierta", mediante un examen o un diploma; la separación "total" de los medios administrativos o de adquisición; el "derecho" de apelación de los empleados; el control del poder personal mediante las reglas; la disciplina "homogénea" aplicable a todos; la carrera a la antigüedad o al mérito; las reglas basadas sobre un derecho racional que refleja la intencionalidad de todos.

Max Weber dirá él mismo que los jefes de las empresas, en el régimen occidental de la propiedad privada y de asociación del poder a la propiedad, se arrogan un " derecho de fijar" unilateralmente el modo de "utilización de los medios de producción", y, por lo tanto, de imponer las normas y las reglas que tienen muy poco que ver con el derecho o la racionalidad impersonal.

La dimensión crítica de Weber

Weber aporta varias críticas a la dominación legal y a la burocracia. En primer lugar, y de manera indirecta, se puede ver esta crítica en su análisis de la racionalidad y del auge del racionalismo en la civilización

occidental. El paso del estado comunitario al estado social, aunque sea un "progreso" inevitable, no ocurre en Occidente sin que se presenten ciertos imprevistos causados por ciertas limitaciones de la misma racionalidad, como lo comenta extensamente Weber. Es una crítica, que, a mi conocimiento, la administración no tiene en cuenta, aunque ella trate a la racionalidad del modelo weberiano como una fuente importante de su propia pretensión hacia lo "racional" y a lo "científico".

De esta forma, Hirschhorn recuerda que la razón y la racionalidad de que habla Max Weber "se expresan en el dominio técnico", en el "desarrollo sin medida del principio de eficiencia" e, inevitablemente, desembocan sobre el "reino del poder", sobre "el avasallamiento del hombre ante organizaciones anónimas". Queda entonces "el único amparo contra la irracionalidad del proceso de racionalización" que consiste en "una selección ética, existencial, que no puede pretender encontrar otras justificaciones más que en sí misma[49]".

En efecto, éste es, tal vez, el epicentro de la crítica weberiana de la racionalidad y de la dominación legal y burocrática. Por sus mismos excesos, esta evolución de las sociedades occidentales hacia una racionalidad cada vez más grande termina por llegar a la irracionalidad expresada por el anonimato, el desconocimiento de los sistemas, la pérdida de sí mismo en un universo masificado, etc. Citemos a Max Weber[50] a este propósito:

> La intelectualización y la racionalización crecientes no significan que haya un conocimiento general creciente de las condiciones en las que vivimos. Significan, más bien, que nosotros [...] creemos [...] que podemos controlar todas las cosas mediante la previsión.

Por su parte Freund[51] agrega:

> La racionalización y la intelectualización crecientes tienen al menos una consecuencia decisiva, sobre la que Weber hace mucho énfasis: han desencantado al mundo. Con los progresos de la ciencia y de la técnica, el hombre deja de creer en los poderes mágicos, en los espíritus y en los demonios, pierde el sentido profético y, sobre todo, el de lo sagrado. Lo real se convierte en algo lúgubre, soso y utilitario.

Para salir de este estancamiento o de esta "miseria espiritual" a la que ha conducido la llegada de la racionalidad, el hombre se refugia en una "intensificación de lo irracional", que se manifiesta con toda una cantidad de nuevos misticismos, sectas, nuevas comunidades (hippies, etc.). En varios pasajes de *Economía y sociedad* (sobre todo en los capítulos o partes dedicadas a las categorías de la economía capitalista, el dinero, el capital y la comunidad doméstica), Weber presenta la aceleración de la racionalización y de la "calculabilidad" como una serie de rupturas en la

[49] Hirschhorn (1988), p. 20.
[50] Weber (959), p.78.
[51] Freund (1966), p.21.

familia, en la sociedad tradicional y en la identidad, como una exacerbación de las luchas por el poder, como una selección de las posibilidades y de las potencialidades mediante el dinero[52]. Lo que constituye críticas en torno al sistema capitalista, como lo anotan, entre otros, Morgan (1986) y Capra (1983).

Para él, por más que la sociedad occidental incremente la racionalidad, deberá, al igual que la sociedad tradicional, tener en cuenta (y por ende, tolerar, motivar, suscitar) la desviación irracional (intuición, revolución, no conformismo, etc.) para sobrevivir, innovar y adaptarse. Para contrarrestar el exceso de rigidez, de parálisis ocasionada por las reglas, por las técnicas, por los procedimientos, por la rutina, también deberá apelar a dirigentes que no sean de tipo legal sino, más bien, de tipo carismático, lo cual es también una forma de intensificar lo irracional[53]. Sin embargo, estas cosas han sido ignoradas con frecuencia por la administración tradicional, que busca, tanto en la práctica como en las universidades, ser cada vez más racional e instrumental.

En todo caso, como lo recuerda Freund, "Weber nunca ha pensado hacer que la racionalización occidental sea la base de una concepción del mundo". Sólo ha constatado el incremento de esta racionalidad, pero de ningún modo lo ha valorado, ni considerado como un progreso o un mejoramiento o como un estado más deseado que otro. Nunca lo ha glorificado, ni recomendado, ni preconizado como modelo de sobrevivencia para organizar lo que sea. Por el contrario, lo ha visto como un factor de "desencantamiento", de retroceso del encanto y de la poesía, un proceso hacia un mundo que se convierte en la obra artificial del hombre, un mundo que se gobierna "de la misma forma como se controla una máquina".[54] Comparto con Morgan (1986), la idea de que el adjetivo "ideal" acuñado a la palabra "tipo" sería lo que ha inducido, por sí sólo, este uso inconsiderado de Weber por parte de la administración.

Esta es la suerte que el mismo Weber reserva a la racionalidad, a la dominación legal, a la empresa occidental y a la administración burocrática, a la que reprocha, además de hacer ejercer el trabajo "sin pasión ni entusiasmo", el no poder existir sin la condición de realizar una "expropiación total de los trabajadores" como "medios de administración y de aprovisionamiento", mientras que la apropiación de estos últimos es indispensable para "el afán por el trabajo" y el interés por desvivirse por la empresa[55].

Pero ya lo dijimos antes, aquello de lo que Weber habla en materia de dominación, de burocracia, de organización, no es más que el "tipo ideal". Veamos qué es lo que quiere decir más precisamente y cuáles son las relaciones con la ciencia, puesto que los textos sobre administración

[52] Weber (1971), p.70-90, 107-109, 133,161, 379, 399, 406 y 407.
[53] Freund (1985), Weber (1959). La sorprendente actualidad de estas "preciencias" de Weber se ve más que confirmada por los análisis contemporáneos como el de Bloom (1987), Finkelkraut (1991), Morin (1993)...
[54] Freund (1991), p. 125-127.
[55] Weber (1971), p.134, 140, 156 y 157, Raynaud (1987), p.136, 153-156.

parecen presentar el aporte de Weber como una contribución a la escuela "clásica y científica", y, al mismo tiempo, una casi prescripción o, al menos, una descripción de la forma racional de organizarse.

Los tipos ideales y sus consecuencias

Un tipo ideal, como lo ha concebido Max Weber, es, ante todo y sobre todo, una contribución a la epistemología de las ciencias sociales mediante el método de comparación-comprensión que éste permite. Además, no es otra cosa que una "construcción intelectual", una "utopía" que se elabora "acentuando mediante el pensamiento" datos y hechos de lo real, "pero de los que nunca se encuentra un equivalente en lo empírico".[56] Para Weber, los tipos ideales (la dominación legal y la burocracia son tipos ideales) sirven para "formar conceptos singulares", cuyo papel y uso corresponden a los de conllevar, mediante la comparación (entre el tipo ideal y la realidad particular), al estudio y a la comprensión de las situaciones y de los géneros históricamente individualizados e "individualizables"[57].

Es difícil ver de qué manera Max Weber se pueda integrar a la pretendida escuela científica y al pensamiento determinista, funcionalista positivista que caracteriza lo esencial de la visión dominante en administración. Por el contrario, por su concepción de la "sociología comprensiva", Weber se acerca mucho más a las teorías de introspección, de reintegración de lo subjetivo y del sujeto portador de finalidad y de intencionalidad, que de las que promocionan una "ciencia" objetiva y externa a su objeto de estudio. Para él, el acceso a una ciencia social objetiva pasa por la necesidad de "exorcizar la ilusión de una ciencia deductiva" (llevando lo real al concepto teórico) que se convierte en una "ciencia dogmática" mediante la "reelaboración de sus propias construcciones".[58] Además, Weber no ve ninguna ciencia social (incluso, ninguna ciencia) capaz de prevenirse contra la incursión de los valores y las presuposiciones que sugieren los investigadores[59].

Es conveniente entonces preguntarse cómo la literatura administrativa puede esperar hacer de estos tipos ideales modelos, o descripciones, o prescripciones de organización, o incluso, un soporte para sus pretensiones científicas.

Antes de pasar a elaborar una conclusión sobre este vínculo equivocado entre la administración y Weber, veamos un último aspecto importante sobre la afirmación sistemática de la oposición de este último a Karl Marx y a los pensamientos socialistas[60].

---

[56] Raynaud (1987), p. 49-51 y Weber (1965), p.190 y 191.

[57] Raynaud (1987), p.50 y Weber (1965), p. 191.

[58] Raynaud (1987), p.49. Esto es lo que Weber reprocha esencialmente al marxismo, pero es errado pensar que sólo el método marxista cae bajo esta rúbrica de Weber. Volveremos a tratar este tema.

[59] Freund (1985), p. 172.

[60] Kelly (1974), p.67 y Boiosvert (1985) llegan a escribir que Weber se "oponía fuertemente a Marx" (p.42).

Weber, Marx y la crítica del capitalismo industrial

En realidad, Weber fue uno de los que contribuyó activamente a la entrada de la enseñanza de Karl Marx en la universidad, y su actitud ante él era "al mismo tiempo benévola y crítica".[61] Incluso él mismo ponderó el mérito de "la potencia heurística" de los conceptos elaborados por Marx[62].

El tema con el que Weber reprochaba a Marx se relacionaba con la primacía acordada al determinismo económico. Y, al igual que lo hacía para el conjunto de las "ciencias sociales", reprochaba a los marxistas el hecho de confundir un tipo ideal conceptual construido (como el concepto de modo de producción), y una "fuerza actuante detrás de los fenómenos reales" o una "tendencia" concreta que se atribuía a la realidad[63].

Por otro lado, es conveniente recordar que su patriotismo alemán se vio golpeado de frente por los ataques marxistas contra el régimen político y social de Alemania. En cuanto a las ideas socialistas, Weber declaró él mismo que "sólo el diámetro de un cabello" lo separaba de los promotores de este género de ideas[64].

De todas formas, puede ser muy arriesgado pretender ver a Weber como un adepto, un defensor o un apologista del sistema industrial y capitalista. Como lo precisa Freund, no hace más que levantar una constatación, "sin que haya lugar a pronunciarse sobre los méritos respectivos" de uno u otro sistema[65]. Incluso, en los mismos textos de Max Weber se pueden ver unas posturas que están lejos de ser apologéticas y que se agregan a la crítica del aumento de la racionalidad como se vio anteriormente (los pasajes y los términos entre comillas son de Weber):

- La formación de los precios "cifrados en dinero" no es el resultado de la "mano invisible" ni de "un mercado" neutro en el que se confrontan "objetivamente" la oferta y la demanda... Es el "resultado de luchas y compromisos", que "surgen del poder respectivo de las partes implicadas". Éstos son mecanismos "marcados por la lucha del hombre contra el hombre" y "el dinero es, en primer lugar, un medio de combate", etc. (Weber 1971, p.107).
- La actividad de las empresas económicas no tiene como objetivo satisfacer los deseos ni las necesidades sociales... sino solamente "los deseos solventes" (Weber 1971, p. 107).
- La propiedad privada, "la apropiación por un propietario", no puede significar más que la "expropiación de los trabajadores de todos

[61] Hirschhorn (1988), p.10. Se puede decir también que Weber adoptaba la misma actitud ante las teorías y las ciencias no marxistas.
[62] En una frase célebre y citada con mucha frecuencia por los comentaristas y especialistas de Max Weber (Weber 1965, p.200).
[63] Consultar también Raynaud (1987), p. 26, 27-29, 32, 52 y 53 y Freund (1966), p.133-138.
[64] Hirschhorn (1988), p. 11.
[65] Freund (1966), p.136-138 en particular.

los medios de aprovisionamiento,[66] no sólo como individuos sino en su totalidad (Weber 1971, p.134).
- El surgimiento del sistema de empresas industriales privadas se hizo con base en la expansión "de una dirección individual orientada hacia los mercados y que reunía en sus manos todos los poderes; se vio favorecida por el juego de las fuerzas presentes". Es una situación marcada por "la preferencia dada a una gestión especulativa" que "se concibe sin consideración por el grado de racionalidad técnica del negocio" (Weber 1971, p.14).
- "La especialización técnica y el predominio de las actividades repetidas y monótonas (taylorismo) no dejan espacio para otros estímulos más que el atractivo de la ganancia [...] En resumen, en el sistema capitalista, los dos principales recursos para crear un interés por el trabajo son las oportunidades para un aumento en el régimen de trabajo de la tarea por hacer y el temor al despido" (Weber 1971, p. 56).
- "[...] estas formas de actividad económica como fundamentos de una empresa capitalista destruyen de la manera más radical la identidad que existía originalmente con la comunidad doméstica" (Weber 1971, p.406).

Sólo con ver algunos extractos sueltos se perfila que toda inferencia de prescribir o de justificar la forma de evolución o de organización de la sociedad occidental, industrial, racional y de "mercado libre", adelantada por Max Weber, no puede ser otra cosa que una idea preconcebida con poco fundamento.

Conclusión: Weber extremadamente troncado

¿Qué se puede decir entonces, a manera de conclusión, después de este pequeño recorrido por el inmenso jardín weberiano? En primer lugar, evidentemente, que su integración a la escuela "clásica científica" de la administración, o a cualquier otra escuela de administración, no es más que una fantasía prácticamente.

En realidad, no se ve a la luz de su obra ninguna agua que un Max Weber hubiera podido aportar al molino de la búsqueda del rentabilismo y de las utilidades. Ni lo que él puede dar a este universo de certezas y de racionalidad técnico-económica como es el mundo de la administración. ¿Cómo podría este mundo conformarse con las enormes precauciones epistemológicas, las dudas, los matices y las críticas severas lanzadas con respecto a las ciencias sociales, la racionalidad y la sociedad industrial, incluso –y sobre todo– la capitalista, por Weber? ¿Ignorándolas simplemente?

[66] Weber define "medios de aprovisionamiento" mediante "producción y transporte de utilidades cuyos medios de adquisición se encuentran a disposición del agente económico" (1971, p.76).

La obra de este gran pensador es una obra fundamental, filosófica, sumamente compleja y profunda. Ningún concepto weberiano puede ser tratado a la ligera, tomado a un sólo nivel o en primer grado, y mucho menos considerado como portador de un sentido universal y unívoco. Weber, hombre de una erudición fenomenal, no pretendía nada menos que cuestionar y comprender las grandes contradicciones que marcan el futuro de la humanidad entera: el conflicto entre la racionalidad y la irracionalidad, que chocan de frente y continuamente se remiten una a otra; el conflicto, en el paso de la comunidad a la sociedad (mediante el surgimiento de la racionalidad, precisamente), entre la pérdida de identidad y las formas esparcidas y totalmente irracionales para la reconstitución de esta identidad (sectas, hippies, comunidades de drogadictos, fanatismos); el conflicto, en el fenómeno religioso, entre la afirmación del principio de perfección y la necesidad de explicar la presencia del mal; el conflicto entre la evolución irremediable hacia la racionalidad planificadora de la burocracia y el inevitable recurso a la contingencia, a la desviación y al carisma para evolucionar y salir de la trampa de la esclerosis o de la tiranía de los aparatos, etc.

Su interrogación es, además, universal, planetaria, alcanza a todas las formas de actividad humana. El sistema de Max Weber tiende a ser, al tiempo, un cuestionamiento y un complemento de Kant (la reconciliación idealista del concepto y del hecho experimental, del racionalismo y del empirismo, pero en una perspectiva "comprensiva"), de Hegel ("la encarnación de *la Razón Histórica* y su arraigamiento en el significado de los actos humanos"), de Marx (adaptar la calidad heurística de sus categorías socio-históricas a las exigencias epistemológicas de los tipos ideales), etc. Incluso, con frecuencia, se ha escrito que Weber quería ser "el Karl Marx de la burguesía". ¿Cómo es posible usar a un autor de esta talla y de un pensamiento administrativo como el que propone, sin falsear peligrosamente y simplificar ultrajosamente, o, aun, desnaturalizar, sus conceptos y su enfoque?

Es un autor que no debería figurar, a causa del espíritu con el cual se hace referencia, y por la buena regla intelectual, en la panoplia de los constructores del pensamiento administrativo tradicional. Pero ya que, contrariamente a la buena lógica, sí figura, nos vemos obligados a estudiarlo y a comprenderlo aunque sea un poco. Al hacerlo, estaremos en la obligación de comprender mejor los abusos a los que se ha llegado y ver que su contribución sea en verdad grande, a la doctrina administrativa, pero más bien, como una fuente de prudencia, de crítica, de interrogantes de fondo que como una apología de confirmación de la administración tradicional.

Ideas importantes

SOBRE LA ADMINISTRACIÓN

La organización administrativa

La organización del trabajo, ampliamente estudiada en comparación con el puesto del obrero, también fue analizada desde el puesto de director por Henry Fayol (1841-1925). Con este autor la función administrativa se concibe como un conjunto de actividades que se pueden sistematizar e integrar dentro de un proceso administrativo. El papel del jefe de la empresa pasa a ser determinante desde esta perspectiva puesto que es él quien debe planificar, organizar, dirigir y controlar de acuerdo con unos principios precisos que son producto, en buena parte, de la reflexión sobre las actividades de sus pares y predecesores.

Preguntas

1. ¿Cuál es el mérito fundamental de Henri Fayol?
2. ¿De cuáles áreas de actividad y de qué fuentes se inspiró Henri Fayol para elaborar los principios de una "buena" administración?
3. ¿Cuáles son las premisas importantes que él estableció y que la administración no ha tenido en cuenta?

SOBRE LA EMPRESA

La burocracia

La principal característica de la empresa, concebida como una burocracia, es la de una estructura de producción de trabajo administrativo eficaz, dado que ella es racional y está dividida y organizada en función de la estructura y de la jerarquía, de la especialización, de reglas y procedimientos, de la remuneración salarial, del sentido de la "carrera" y de la ausencia de propiedad personal de los medios de producción. Un marco teórico de los principios administrativos elaborados por Henri Fayol, ha sido extraído de la obra de Max Weber (1864-1920).

Preguntas

1. ¿Cuáles son, globalmente, los principales alcances originales de la obra de Max Weber?
2. ¿A qué corresponde, en el marco weberiano, y a grandes rasgos, el tipo ideal?
3. ¿Cuáles son las razones esenciales por las cuales Max Weber ha sido asociado con la administración clásica?
4. Explique cuál es el tipo puro de dominación legal. ¿De qué manera este tipo ideal puede estar relacionado con la dirección administrativa?

Bibliografía de la Sección I

AKTOUF, O. (1985) "A propos du management" en Chanlat, A. y M. Dufour (eds), La rupture entre l'entreprise et les hommes, Montreal-París. Québec/Amérique y Éditions d'Organisation, p. 363-398.
AKTOUF, O. (1986a) Le travail industriel contre l'homme?, Alger, ENAL/OPU.
AKTOUF, O. (1986b) "Une vision interne des rapports de travail, le cas de deux brasseries", Le travail humain, Vol. 49, Nº 3, setiembre, p. 238-248.
AKTOUF, O. (1986c) Les sciences de la gestion et les ressources humaines, une analyse critique, Alger, ENAL/OPU.
ARON, R. (1967) Les étapes de la pensée sociologique, París, Gallimard.
ARVON, H. (1960) La philosophie du travail, París, PUF.
BABAGGE, C. (1963) On the Economy of Machinery and Manufacturers, Londres, C. Knight.
BENDIX, R. (1962) Max Weber, an Intellectual Portrait, Nueva York, Garden City, Anchor Books.
BERGERON, P.G. (1983) La gestion moderne, théorie et cas, Chicoutimi, Gaëtan Morin.
BERGERON, P.G. (1986) La gestion dynamique, concepts, méthodes et applications, Chicoutimi, Gaëtan Morin.
BOISVERT, M. (1980) Le manager et la gestion, Montreal, Agence d'Arc.
BOISVERT, M. (1985) L'organisation et la décision, Montreal, Presses des HEC - Agence d'Arc.
BRAUDEL, F. (1980) Civilisation matérielle, économie et capitalisme, les jeux de l'échange, 3 volúmenes, París, Armand Colin.
BRAUDEL, F. (1985) La dynamique du capitalisme, París, Arthaud.
BRAVERMAN, H. (1976) Travail et capitalisme monopoliste, París Maspéro.
CALVEZ, J.-Y. (1978) La pensée de Karl Marx, París, Seuil.
CAPRA, F. (1983) Le temps du changement. Science -Société- Nouvelle culture, París, Le Rocher.
CHANLAT, A. y M. DUFOUR (eds.) [1985] La rupture entre l'entreprise et les hommes, Montreal-París, Québec/Amérique y Éditions d'Organisation.
CHANLAT, J.F. y F. SÉGUIN (1983) L'analyse des organisations, une anthologie sociologique, Tomo I, Montreal, Gaëtan Morin.
CHANLAT, J.F. y F. SÉGUIN (1987) L'analyse des organisations, une anthologie sociologique, Tomo II. Montreal, Gaëtan Morin.
COPLEY, F.B. (1923) Frederick W. Taylor, Father of Scientific Management, Nueva York, Harper & Brothers, 2 volúmenes.
CROZIER, M. (1963) Le phénomène bureaucratique, París, Seuil.
CROZIER, M. y E. FRIEDBERG (1977) L'acteur et le système, París Seuil.
FAYOL, H. (1979) Administration industrielle et générale, París, Dunod (primera publicación en 1916).
FORD, H. (1927) Ma vie et mon oeuvre, París, Payot.
FREUND, J. (1966) La sociologie de Max Weber, París, PUF.
FREUND, J. (1985) "Weber (Max)", Encyclopaedia Universalis" p. 1071-1073.
FRIEDMANN, G. (1946) Problèmes humains du machinisme industriel, París, Gallimard.
FRIEDMANN, G. (1950) Où va le travail humain?, París, Gallimard.
FRIEDMANN, G. (1964) Le travail en miettes, París Gallimard (idées).
GALBRAITH, J.K. (1961) La crise économique de 1929, París, Payot.
GALBRAITH, J.K. (1968) Le nouvel état industriel, París, Gallimard.
GALBRAITH, J.K. (1989) L'économie en perspective, París, Seuil.
GEORGE, C.S. Jr. (1968) The History of Management Thought, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
GILBRETH, L. (1953) "The Psychology of Management" en Spriegel, W.R. y C. Myers (eds.) The Writings of the Gilbreths, Homework.

GORZ, A. (1973) Critique de la division du travail, París, Seuil (Points).
GRAY, I. (1984) General and Industrial Management. Henri Fayol Revised, Nueva York, IEE Press.
HEILBRONER, R. (1971) Les grands économistes, París, Seuil (Points).
HIRSCHHORN, M. (1988) Max Weber et la sociologie française, París, L'Harmattan (Logiques sociales).
KAKAR, S. (1970) Frederick Taylor: A Study in Personality and Innovation, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
KELLY, J. (1974) Organization Behavior, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc.
KOONTZ, H. y C. O'DONNELL (1955) Principles of Management, Nueva York, McGraw-Hill, 1a edición.
KOONTZ, H., O'DONNELL, C. y H. WEIHRICH (1984) Management, Nueva York, McGraw-Hill, (8a edición revisada de Principles of Management).
LAURIN, P. (1973) "Remise en question de la participation" en Le management - textes et cas, Montreal, McGraw-Hill, p. 407-417.
LEE, J.A. (1980) The Gold and the Garbage in Management Theories and Prescriptions, Athens, Ohio University Press.
MANTOUX, P. (1959) La révolution industrielle au XVIIIe siècle, París, Génin.
MARGLIN, S. (1973) "Origines et fonctions de la parcellisation des tâches" en Gorz, A., Critique de la division du travail, París, Seuil (Points), p. 43-81.
McCLELLAND, D.C. (1961) The Achieving Society, Princeton, New Jersey, Van Norstrend.
MERLEAU-PONTY, M. (1955) Les aventures de la dialectique, París, Gallimard.
MILLER, R. (ed.) [1985] La direction des entreprises, concepts et applications, Montreal, McGraw-Hill.
MINTZBERG, H. (1979) The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, (en francés: Structure et dynamique des organisations, Montreal, Agence d'Arc, 1982).
MONTMOLLIN, M. de (1984) "Actualité du taylorisme" en Montmollin, M. de y O. Pastré, Le taylorisme, París, Éditions de la Découverte, p. 13-22.
MORGAN, G. (1986) Images of Organization, Beverly Hills, Sage Publications.
NEUVILLE, J. (1976) La condition ouvrière au XIX siècle. L'ouvrier objet, tomo 1, Bruselas, Éditions vie ouvrière.
NEUVILLE, J. (1980) La condition ouvrière au XIXe siècle, L'ouvrier suspect, tomo 2, Bruselas, Éditions vie ouvrière.
OUCHI, W.G. (1981) Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
PARSONS, T. (1951) The Social System, Nueva York, The Free Press.
PARSONS, T. (1955) Éléments pour une sociologie de l'action, París, Plon.
PETERS, T. y N. AUSTIN (1985) La passion de l'excellence, París, InterÉditions.
PETERS, T. y R. WATERMAN (1983) Le prix de l'excellence, París, InterÉditions.
POPPER, K. (1956) Misères de l'historicisme, París, Plon.
RAYNAUD, P. (1987) Max Weber et les dilemmes de la raison moderne, París, PUF (Recherches politiques).
REID, D. (1986) "Genèse du fayolisme", Sociologie du travail, Nº 1, p. 75-93.
RIOUX, J.-P. (1971) La Révolution industrielle, París, Seuil.
ROSENBERG, N. (1965) "Adam Smith on the Division of Labor: Two Views or One?" Economica, mayo.
SARTRE, J.-P. (1960) Critique de la raison dialectique, París, Gallimard.
SIEVERS, B. (1986a) "Beyond the Surrogate of Motivation",Organization Studies, vol. 7, Nº 4, p. 335-351.
SIEVERS, B. (1986b) "Participation as a Collusive Quarrel over Immortality", Dragon, The SCOS Journal, vol. 1, Nº 1, p. 72-82.
SIMON, H.A. y J.G. MARCH (1958) Organizations, Nueva York, John Wiley & Sons.
SMITH, A. (1976) Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations, París, Gallimard.
TAYLOR, F.W. (1913) La direction des ateliers, París, Dunod et Privat.

TAYLOR, F.W. (1947) Scientific Management (incluye "Testimony before the Special House Committee"), Nueva York, Harper & Brothers.
TAYLOR F.W. (1957) La direction scientifique des entreprises (incluye "Testimony before the Special House Committee"), Nueva York, Harper & Brothers.
TAYLOR, F.W. (1957) La direction scientifique des entreprises (incluye el texto de testimonio ante la comisión de la Cámara de Representantes), París, Dunod.
TERKEL, S. (1976) Gagner sa croûte, París, Fayard.
TOCQUEVILLE, Alexis de (1961) De la démocratie en Amérique, París, Gallimard.
TOFFLER, A. (1980) La troisième vague, París, Denoël.
URWICK, L. (1944) The Elements of Administration, Nueva York, Harper & Brothers.
URWICK, L. (1956) The Golden Book of Management, Londres, Newman Neame Limited.
URWICK, L. y E.F.L. BRECH (1945) The Making of Scientific Management, Londres, Management Publications Trust, 3 volúmenes (1945-1946 y 1948).
VINCENT, J.M. (1973) Fétichisme et société, París, Anthropos.
WEBER, M. (1959) Le savant et le politique, París, Plon.
WEBER, M. (1964) L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, París, Plon.
WEBER, M. (1965) Essais sur la théorie de la science, París, Plon.
WEBER, M. (1971) Économie et société, París, Plon.
WEST, E.G. (1976) "Adam Smith and Alienation, Wealth Increases, Men Decay?" en Wilson, A.S. y T. Skinner (eds.), The Market and the State. Essays in Honor of Adam Smith, Oxford, Clarendon Press, p. 541-552.
WREGE, C.D. y A.G. PERRONI (1974) "Taylor's Pig-Tale: A Historical Analysis of Frederick W. Taylor's Pig-iron Experiments", Academy of Management Journal, mayo, p. 6-27.
WREN, D.A. (1979) The Evolution of Management Thought, Nueva York, John Wiley & Sons, 2a edición.

Sección II:

LA ARMAZÓN DE LA ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL: EL PODC

Planificar, Organizar, Dirigir, Decidir y Controlar

Ya lo dijimos anteriormente: la serie de actividades establecida y descrita en 1916 por Henri Fayol, desde la previsión hasta el control, pasando por la coordinación, la dirección y la organización, constituye en concreto la materia y la articulación centrales de la administración tradicional. Todos los programas de administración, en todas las escuelas del mundo, continúan enseñando el trabajo del administrador de esta forma, insertando aquí y allá ideas de autores más modernos que aportan complementos teóricos, nuevas técnicas, modificaciones a la práctica o al uso de instrumentos surgidos de investigaciones de campo o desarrollos tecnológicos. Así, en nuestros días, no hay parte del conjunto del proceso administrativo que no sea tocada por los aportes de la informática, la *burótica*, la robótica, la microinformática, etc.

La presente sección propone una visión panorámica de la estructura básica tradicional, del esqueleto –por así llamarlo– que constituye el soporte más extendido y difundido en programas y manuales. No pretendemos ofrecer un panorama completamente actualizado de todos los elementos del proceso, ni revisar exhaustiva o detalladamente los escritos, escuelas o tendencias; ni menos aún, discutir u optar entre los procedimientos y las "recetas" propuestos por unos u otros autores.

Se trata, ante todo, de una presentación, una introducción a la materia fundamental; el lector de nivel más avanzado, o que esté interesado en profundizar, siempre podrá remitirse a las numerosas obras especializadas que continúan apareciendo en torno a uno u otro elemento del proceso administrativo.

Sin embargo, hemos hecho un esfuerzo sistemático por actualizar y presentar un texto sin vacíos significativos en todo aquello que es esencial. También hemos realizado un cuestionamiento no menos sistemático de las bases de cada elemento presentado, recapitulando los principales errores de los principios y teorías subyacentes, a veces a la luz de otras disciplinas o ciencias fundamentales.

Mintzberg (1984) recuerda con justicia que, en un inicio, para titular el proceso de administración se utilizó un acrónimo *bárbaro*, debido a Gulick (1937), aunque inspirado por Fayol: ¡POPDCORB! Éste quería decir Planificar, Organizar, Personal (proveerse de), Dirigir, Coordinar, Reportar (informar al superior) y Presupuestar ("budget"). La segunda "O" después de la "C" aparece sólo por razones fonéticas. Como tendre-

mos ocasión de ver, la administración está plagada de estos acrónimos, destinados a fijar y a sintetizar en una palabra una serie de tareas, hábitos, maneras de dirigir: desde el PPBS (*Planning, Programming, Budgeting System*), hasta el KISS (*Keep it Simple, Stupid*), pasando por la DPO (dirección por objetivos), la DPP (dirección por proyectos), la DPPO (dirección participativa por objetivos), etc.

Para simplificar las cosas, hablemos de PODC: planificar, organizar, dirigir y controlar; aunque consideremos dos niveles de planificación y de decisión, lo cual introduciría otra "D", además de la que representa a la dirección. Por razones de equilibrio entre capítulos, presentaremos estos elementos del proceso de dos en dos: primero, los dos niveles de planificación, luego la organización y la decisión y, por último, la dirección y el control.

Con tal objeto, expondremos el conjunto de la materia del PODC de la forma más simple y directa posible. Será inútil buscar en el marco de los objetivos de este libro nociones cuya naturaleza, modalidades y usos puedan llegar a ser, o sean, de hecho, triviales. Lamentablemente, a menudo se nos presenta dicha clase de ideas de manera complicada, con la meta –admitida o no– de otorgarles apariencia de profundidad y carácter científico*.

* Es evidente que cada elemento del PODC puede ser objeto de muy importantes discusiones teóricas, pero lo que aquí intento es tratarlos dentro del campo de la administración llamada tradicional.

CAPÍTULO 3

LA PLANIFICACIÓN GENERAL: DE LA ESTRATEGIA A LAS OPERACIONES

A. La planificación general y estratégica: los albures del nivel tradicional de formulación

Primer hito del famoso "ciclo" fayolista de la administración (prever, organizar, dirigir, controlar), el concepto de planificación representa lo que Henri Fayol llamaba previsión. Durante toda la primera mitad de nuestro siglo y hasta principios de los años 80, la planificación –con su acompañante obligada, la estrategia– fue siempre la palabra clave, el núcleo, el arma casi absoluta de la "correcta" y "verdadera" administración. Numerosas empresas, como Sony, Xerox, Texas Instruments y Cascades en el Quebec, por nombrar sólo unas cuantas, fueron éxitos fulgurantes, ya fuese que lanzaran un producto de éxito, reorientaran su investigación y desarrollo, condujeran su crecimiento casi sin ningún tipo de práctica oficial, racional y sistemática de planificación, de estudios de mercado o de estrategia general preparada, organizada y difundida. Por otra parte, sin embargo, notorios fracasos como el del modelo *Edsel* de Ford, a fines de los años 50, fueron precedidos de un trabajo sumamente minucioso y laborioso de planificación "científica".

Ciertos autores, como Peters y Waterman (1983), sostienen hoy en día que la cultura empresarial casi ha vuelto obsoleta a la planificación general o la estrategia elaborada en la cúpula y luego difundida para su aplicación.

Mencionemos también –sin entrar en detalles– que, no obstante, empresas muy exitosas de Alemania Occidental, por ejemplo, no parecen haber recurrido a ella (Thanheiser, 1979).

¿Debemos entonces decir que reina la confusión? ¿Debemos pensar que no vale la pena hablar de planificación? ¡Claro que no! Pero, como

sucede con cualquier instrumento, se trata de cuidarse de ver en él una panacea o un requisito universal obligatorio. El uso de la planificación y sus principios puede resultar extremadamente útil y lucrativo, como también muy incómodo y obstaculizador. Todo el arte del administrador consistirá precisamente en distinguir los momentos y situaciones en que deba usarse de forma más o menos intensiva.

Saber en qué consiste la planificación dista mucho de ser inútil. Así como con todos los otros puntos del PODC, es conociéndola mejor que se la podrá aplicar más adecuadamente; es decir, conociendo sus límites, sus insuficiencias, sus aspectos criticables y potencialmente nocivos.

Definiciones y generalidades

En el origen del término *planificación*[1] se encuentra el término *plan*, que proviene del latín *planus*. A principios del siglo XVI tuvo como primer sentido *sin aspereza ni desigualdad* y remitía a la noción de superficie plana. El sentido que se da a este término con un contenido vinculado al acto de planificar no aparece sino hasta el siglo XVII. Entonces significa *proyecto elaborado e implica una continuidad ordenada de operaciones destinada a lograr un objetivo.*

En cuanto a *planificación* y *planificar*, son términos que aparecen en el uso francés a mediados del siglo XX, hacia 1947 y 1949, respectivamente, lo que explica por qué Fayol hablaba de *prever* y *previsión*.

Planificación significa *organización según un plan*; es una actividad que *consiste en determinar objetivos precisos y poner en marcha los medios propios para alcanzarlos.* Planificar tiene, pues, el sentido general de *organizar según un plan*, pero también es posible darle los siguientes sentidos:

- Prever, hacer proyecciones, entregarse a especulaciones más o menos informadas y fundamentadas acerca de lo que constituye el futuro más o menos próximo, a fin de poder, mediante un análisis de hechos pasados (series estadísticas, por ejemplo) y de proyecciones y de simulaciones, lograr un cierto dominio del futuro y conducir las propias actividades según lo deseado.
- Ejercer cierto control sobre las incertidumbres y fluctuaciones del mercado, intentando adaptarse por anticipado a sus necesidades, sus cambios previsibles, sus diferentes componentes, tanto *río arriba* (proveedores, socios capitalistas, mano de obra), como *río abajo* (clientes, usuarios, entorno).
- Preparar las acciones futuras y estudiar en el momento presente los pormenores del asunto, los recursos necesarios, así como sus posibles consecuencias y la manera viable de afrontarlas.
- Establecer claramente y del modo más exhaustivo posible toda la serie de futuras consecuencias derivadas de las decisiones y opciones tomadas en el día.

[1] Las definiciones han sido tomadas del *Petit Robert 1*, revisado y actualizado a 1988.

- Trazar anticipadamente el conjunto de la cadena opciones-medios-fines que conducirá a la realización de las metas fijadas, en los plazos y con los medios y efectos previstos.

De manera general, planificar significa escoger un desarrollo para las actividades que vendrán en los próximos meses o los próximos años, hacer determinada elección del uso de los medios de que se dispone, en función de las informaciones particulares del entorno[2], el cual se habrá tenido el cuidado de conocer y de delimitar aproximadamente. El trabajo de Porter (1979) sigue siendo un clásico en la forma de conducirse para sentar las bases de una planificación que considera las informaciones indispensables para un buen inicio.

Los niveles de planificación: la planificación estratégica

Tradicionalmente, aunque las opiniones no sean siempre compartidas, se distinguen tres niveles de planificación que, desde lo más general y global hasta lo más específico y local, se denominan: estratégico, estructural y operativo. Veremos estos dos últimos en mayor detalle en la parte B del presente capítulo. Digamos tan sólo que conciernen, por un lado, a la estructura, es decir, a la organización, la disposición de medios, personas y roles; y, por otro, a la preparación de actividades concretas, locales, cotidianas, a las operaciones sobre el terreno.

En este acápite tratamos de la planificación general, que hemos convenido en llamar "estratégica". El término *estrategia* representa en sí clásicamente toda una parte del rol y el trabajo de los altos directivos empresariales. Para definir mejor lo que significa *planificación estratégica*, conviene pues, detenernos un poco en el vocablo *estrategia*.

La palabra aparece en la lengua francesa a principios del siglo XIX. Deriva del sustantivo *stratège*, que lo precede en un siglo y proviene, a su vez, del griego *strategos*. La etimología de la palabra se compone de *stratos* (fuerza armada) y *agein* (guiar, conducir). Así, en un principio, esta palabra se vincula al arte militar. Significa *producir operaciones de gran envergadura*. En lengua griega, designaba a los jefes del ejército y se aplicaba al *arte de hacer evolucionar un ejército en un escenario de operaciones*. Vemos que éste es un término que remite a una actividad de gran alcance tanto en su amplitud como en su importancia, globalidad y escala temporal.

Actualmente, en el vocabulario administrativo, la palabra *estrategia* designa el conjunto de tareas que cumplen los miembros de la alta dirección y sus asesores, encaminadas a definir y a decidir las grandes orientaciones periódicas de la empresa y a realizarlas en términos de estructuras y de medios. Es el mantenimiento, en cierta forma permanente, de una

[2] Se entiende por *entorno* de una empresa un conjunto de parámetros, como proveedores, materias primas, leyes, clientelas, competidores, el mercado de mano de obra, etc., que afectan directa o indirectamente su actividad específica.

"visión de futuro" continuamente realimentada por las informaciones del entorno, tanto interno como externo.

La planificación estratégica es, entonces, la parte de la planificación que debe establecer las orientaciones y actividades futuras de la empresa. Ella interviene después de que se ha procedido a un estudio lo más profundo posible sobre las necesidades de la clientela a la que la firma está orientada, los productos de la competencia, la tecnología necesaria, los recursos disponibles, para que la empresa especifique y actualice su propia contribución, su competencia distintiva. Precisamente, esta competencia distintiva permite a la empresa definir su "misión"; la misión, a su vez, proporciona a la empresa el marco y la filosofía en los que debe operar, así como sus objetivos, sus roles en los diferentes mercados, etc.

En un célebre artículo, el profesor Leavitt (1960) intentó demostrar cómo una carencia grave en la definición de la misión (por lo tanto, de la base de su estrategia) causó la decadencia de las compañías ferrocarrileras estadounidenses: habrían definido su misión como el desarrollo del ferrocarril antes que como el desarrollo del transporte. La segunda definición, más amplia y flexible, les habría permitido orientaciones seguramente más diversificadas, que habrían dejado la puerta abierta para actividades de hotelería, transporte de carga, navegación marítima y aérea, de transporte multimodal; en suma, a todo lo concerniente al transporte y todo lo que gravita en torno al acto de transportar y lo complementa, en vez de limitarse a rieles, vagones y locomotoras.

La *planificación estratégica*, según B. Nadeau (1973), es algo que debe *ajustarse* a la misión de la empresa y permitir su actualización. En este sentido, sería una respuesta a la pregunta por saber qué es *lo específico* que la empresa desea realizar con los recursos disponibles. Es encontrar la mejor adecuación posible –con conocimiento de causa– entre lo que se quiere hacer (el producto) y el mercado (lo que se demanda) con el fin de obtener el mejor rendimiento. En ella se resume "la" mejor actividad por emprender, así como las políticas generales, los objetivos globales y las grandes líneas de acción, cuya significación veremos más adelante.

Si intentamos un esfuerzo de definición más sistemático y específico en la literatura administrativa, vemos que los conceptos de estrategia y planificación estratégica no dejan de evolucionar ni de ser objeto de controversia entre autores. Ambos conceptos tuvieron enorme popularidad tras la Segunda Guerra Mundial, moda que se debió al espectacular desarrollo de los métodos de recolección de información, de cálculo, de tratamiento y previsión por parte de los estados mayores militares, métodos que fueron casi inmediatamente trasladados a los ámbitos industriales. Sin embargo, Andrews (1965 y 1980), uno de los teóricos más clásicos en la materia, precisa claramente que hay una gran distancia entre el concepto de estrategia, tal como lo entienden los militares, y el que concierne a los administradores. De acuerdo con él, para éstos, el concepto se amplía y abarca tanto la selección de metas y objetivos como los planes para lograrlos, y no sólo el posicionamiento de las fuerzas en el campo de batalla (1965, p. 17).

Antes de examinar ciertas críticas y límites radicales, algunos grandes hitos cronológicos pueden indicarnos en qué sentido ha evolucionado la noción de estrategia:

- Serie de acciones emprendidas por una compañía y decididas en función de circunstancias particulares (Van Neumann y Morgenstern, 1947);
- Análisis de la situación actual con miras a cambiarla, si es necesario, considerando siempre lo que son o deberían ser nuestros recursos (Drucker, 1958);
- Serie de planes orientados hacia el futuro y que sirven para prever los cambios y las acciones que se deben emprender para obtener mayor provecho de las oportunidades que pueden ofrecerse, dentro del marco de la misión de la firma (Newman y Logan, 1965);
- Regla de decisión elaborada a partir de la combinación productos-mercados, de la línea de crecimiento y de la competencia distintiva (Ansoff, 1971);
- Determinación de objetivos de largo plazo, adopción de líneas de acción y asignación de recursos con miras a lograr las metas (Chandler, 1972);
- Plan global, integrado y elaborado con el fin de garantizar el logro de los objetivos básicos de la compañía (Glueck, 1976);
- Fuerza mediadora entre la empresa y su entorno; fuerza que se expresa en forma de esquemas integrados de series de decisiones tomadas –o que se tomarán– para adaptarse al entorno circundante (Mintzberg, 1979).

Desde fines de los años 70 y durante toda la década de los 80, la estrategia siguió ampliando su dimensión como campo de investigación, de enseñanza y de práctica, aunque, como acabamos de ver, todavía no se haya logrado una armonía en cuanto a la significación y contenido de dicho campo. Veamos brevemente algunos desarrollos recientes.

A principios de los años 70, Mintzberg (1973) proponía, a partir de la recopilación de escritos sobre el tema, distinguir tres modos o tres tipos de estrategia. En el *modo empresarial*, un líder puede asumir riesgos en nombre de la organización; en el *modo adaptativo*, la organización se adapta por pequeños pasos sucesivos a los cambios en un entorno difícil; y en el *modo planificado*, la organización recurre a analistas y a análisis formales explícitos que anticipan su futuro.

Después de Mintzberg, uno de los aportes más importantes es sin duda el de Porter (1979 y 1987), quien elabora una especie de análisis sectorial que trasciende el simple estudio de las posiciones y proyectos de la competencia. De acuerdo con él, una buena estrategia debe también comprender el estudio de los clientes, los proveedores, los productos sustitutos. Es el conocimiento más completo posible del estado actual de todos estos elementos y de sus respectivas tendencias lo que establecerá una estrategia realmente competitiva y adaptada.

En cuanto a los años 80, mencionemos primeramente a Allaire y Firsirotu (1984), que veían en la estrategia tres componentes: información, innovación, implantación. Asimismo, proponen distinguir entre dos estados de estrategia: la *estrategia formal* y la *estrategia actualizada*. La primera es una *operación cognitiva y conceptual* donde se efectúa el proceso de análisis formales de la información; mientras que la segunda *se define por las acciones y decisiones estratégicas emprendidas y llevadas a cabo*. Así, para Allaire y Firsirotu, la interacción de ambas formas de estrategia es lo que permite una adaptación más eficaz.

Desde un ángulo diferente, Hafsi (1985) propone hacer una distinción en el nivel de los roles de los diferentes peldaños directivos. El trabajo de formulación de estrategias se haría esencialmente en el nivel de los llamados *meta-gerentes*, que gerencian a un conjunto de dirigentes, por oposición a los gerentes a secas, que gerencian operaciones. La estrategia sería, así, una especie de *meta-administración*, es decir, una gestión que se ejerce "por encima de" la administración de la producción de los bienes o servicios ofrecidos por la empresa.

Por último, en un artículo muy reciente, Allaire y Firsirotu proponen un estudio de la *naturaleza contractual* de la noción de "planning" estratégico. Los administradores que elaboran, definen, proponen y ejecutan los planes son los *mandatarios* que se comprometen en una *relación contractual* con los miembros del directorio. Los altos dirigentes, que aprueban o supervisan el avance de los planes son, a su vez, *mandantes*. Según la naturaleza y el estadio evolutivo de la organización y de este lazo contractual, puede haber diferentes modos de planificación estratégica: regida –por el líder, por la cultura, por las operaciones, por las cifras, por los ejecutivos-asesores y, por último, por una imagen heroica del ejecutivo. Según estos autores, no existe una forma de estrategia, o una forma estratégica de proceder, que sea neutra y universal.

Éste es, lo repetimos, un debate sin fin; en todo el mundo se siguen estableciendo y desarrollando programas, escuelas e investigaciones cada vez más numerosos y más sólidos en materia de estrategia organizacional. Sin embargo, en lo concerniente a nuestro propósito actual, conformémonos con una descripción a la vez elemental y lo más completa posible de lo que es un proceso de planificación estratégica.

Veamos, pues, el vocabulario más divulgado, y luego las etapas más generalmente reconocidas.

El vocabulario de la planificación estratégica

La planificación estratégica es, indudablemente, junto con el marketing, el campo administrativo cuyo vocabulario más se acerca al del "arte militar". Estos son, en efecto, los campos donde más se habla de "misión", "táctica", "blanco", "ofensiva", "conquista". Aquí nos ocuparemos de lo esencial de las nociones que constituyen la base del acto estratégico. Así, al planificar, debe hablarse mínimamente de:

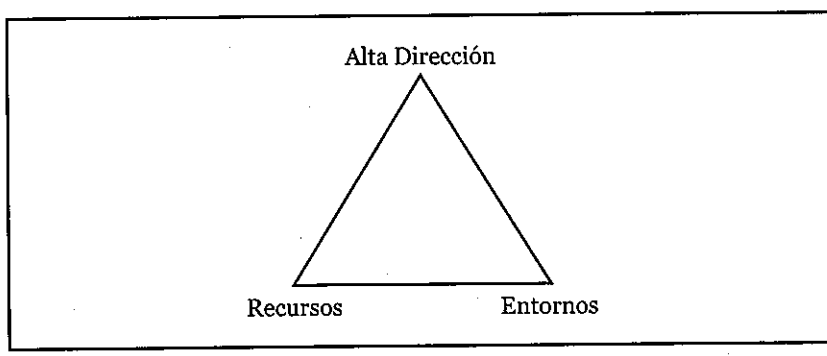
- **Misión.** Es la razón de ser de la empresa; las actividades para las que la empresa existe de manera específica. Es el producto o servicio particular que ella ofrece con el fin de satisfacer una necesidad precisa;
- **Alta dirección.** Es lo que Mintzberg llama la *cima estratégica*. Es el núcleo directivo *en la cumbre* de la empresa, los propietarios o sus representantes, los presidentes y directores generales, el consejo administrativo, el directorio. Es en este nivel donde siempre se ha situado el rol de pensar y elaborar la misión, la estrategia y las orientaciones generales;
- **Entorno.** Se le define como el conjunto de hechos, disposiciones, circunstancias, condiciones y personas que, de cerca o de lejos, directa o indirectamente, afectan las actividades de la empresa o están involucradas en ellas: clientes, proveedores, mercado de mano de obra, bancos, mercado de tecnología, leyes, sistemas ecológicos. Un atento estudio de este entorno constituye buena parte de lo que también se llama *estudio de mercado o estudio sectorial*. Se puede llegar a establecer una distinción entre *entorno externo y entorno interno* (estado de los recursos, relaciones interpersonales, estructuras, etc.);
- **Recursos.** Se llama recursos a todos los elementos materiales, financieros y humanos que la empresa puede usar para lograr sus objetivos. Los recursos también deben ser objeto de una planificación que procure que a cada tarea prevista le correspondan los medios necesarios;
- **Limitación.** Es una traba, una especie de molestia o de obligación, que impone o puede imponer límites más o menos estrictos a nuestra acción presente o futura. Así, es posible hablar de *limitación fija* (inevitable, irreductible, ineludible), de *limitación móvil* (que puede modificarse dentro de ciertos límites), de *limitación externa* (que viene del entorno, de una ley, de un competidor) y de *limitación interna* (proveniente de los recursos, de la tecnología, de la organización que se tiene);
- **Política.** Se trata de un enunciado de principios que sirve de guía para la acción. De algún modo es una especificación de las intenciones y la filosofía de la compañía. Por ejemplo, afirmar la intención de recurrir sistemáticamente a las promociones internas para cubrir los puestos vacantes, es una política;
- **Procedimiento.** Es, al contrario de una política (que es un marco general de acción), un marco específico, una modalidad de acción particular, concreta, una forma de operar en el curso de la realización de tareas determinadas;
- **Objetivo.** Es un resultado final, una meta precisa que alcanzar. Debe ser concreto y, en tanto se pueda, fechable, cuantificable y mensurable. Los pronunciamientos y los deseos del tipo "ser los primeros", "ser los mejores", "hacer lo máximo" en ningún caso constituyen objetivos;

- **Criterio.** Es una especie de patrón o unidad de medida de la que uno se sirve para comparar y evaluar dos o varios objetivos. Así, si mi objetivo es la compra de una casa cómoda, necesito *criterios* para "medir" y comparar diferentes grados de comodidad: espacio, altura de los techos, luminosidad, etc:
- **Presupuesto.** Para realizar cualquier actividad se requiere medios y, especialmente, medios financieros. El presupuesto es el estado previsible de los fondos que se usarán. Sirve para indicar anticipadamente la condición de disponibilidad y del uso futuro de los fondos;

El proceso y las etapas de la planificación estratégica

La planificación estratégica debe considerarse como un proceso continuo en el que sin cesar deben confrontarse objetivos y resultados, y aportarse continuamente las correcciones necesarias. En absoluto se trata de una actividad aislada y cíclica que se pueda retomar una vez al año, una especie de momento particular en el que se pueda prever el desarrollo anual de las operaciones.

FIGURA 3-1
LOS TRES POLOS TRADICIONALES DEL PLAN ESTRATÉGICO

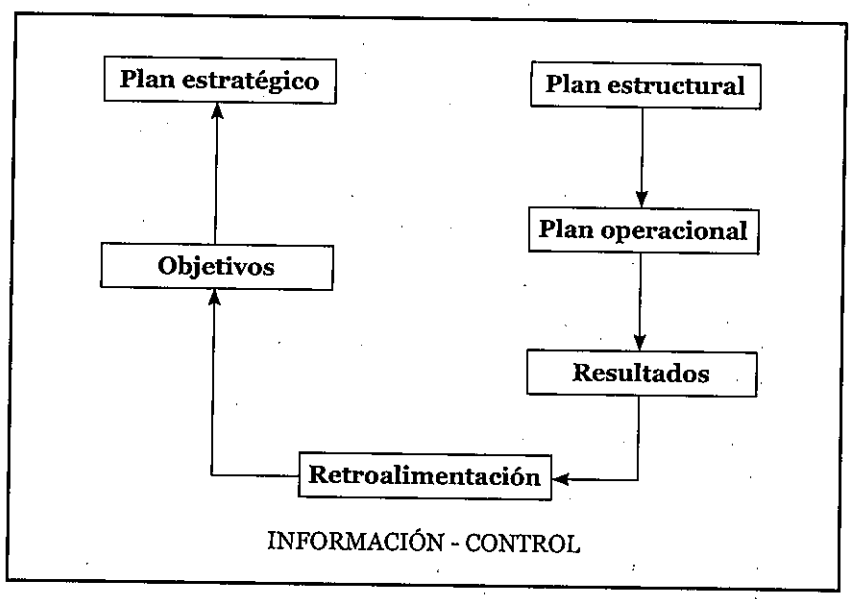


Es, más bien, un ajuste constante de tres grandes polos, relacionados uno con otro: el de los valores y deseos de la alta dirección, el de los recursos y el del entorno.

Se requiere, pues, supervisar y hacer un seguimiento cercano de toda la evolución de los componentes de nuestro entorno y nuestros recursos, adaptar unos a otros y adaptarlos a los objetivos perseguidos. Los objetivos no deben ser rígidos e inamovibles sino, al contrario, siempre flexibles y susceptibles de ser reacomodados en función de lo que pase en la situación de los recursos y las demandas y limitaciones del entorno. La General Motors tuvo éxito en suplantar el Ford de la época de Henry Ford I, porque éste se negó obstinadamente a realizar cualquier cosa que no fuera su famoso modelo T negro, pese a la clara evolución del gusto

y las necesidades de los consumidores, y de los modelos ofrecidos por la competencia.

FIGURA 3-2
EL PROCESO INTEGRADO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Clásicamente, la planificación aparece también como un ciclo donde varias etapas se suceden y se alimentan unas a otras.

Decir que se trata de un ciclo, de un proceso continuo, con retroalimentación (retorno de la información, retroacción) es decir que desde un inicio se necesita prever los medios y mecanismos que permitirán generar esta información y disponer de ella. Este es el rol fundamental de lo que comúnmente llamamos control, el cual, para ser plenamente eficaz, debe ser pensado e implementado al mismo tiempo que la planificación. De nada sirve trazar los planes más bellos del mundo, si no se han previsto concretamente las herramientas y las formas de hacer el seguimiento de lo que ocurrirá y de asegurarse de que todo suceda conforme con el plan inicial. Esto lo veremos en detalle en el capítulo 5, al tratar del control.

He aquí, en lo esencial, las etapas que se aconseja seguir para realizar una planificación estratégica casi completa:

1. Definición de la MISIÓN. Es el marco general que debe dar el sentido a lo que hemos previsto hacer en los años venideros. Es la razón de ser que indica la dirección de la cual uno no debería desviarse (¿transporte o ferrocarril? ¿vehículos automóviles o modelo T?).
2. Definición y evaluación del ENTORNO. Es al mismo tiempo el estudio del sector en el que se opera o en el que se podría operar, el

estudio de mercado, de su potencial, sus tendencias futuras, sus dificultades, el estudio de las técnicas y competencias necesarias para hacerse un lugar en él o para conservarlo, el estudio de las leyes y reglamentos concernientes a las actividades que en él se realizarán, el estudio de la competencia, etc.

3. Definición de los OBJETIVOS. Deben dilucidarse no sólo las grandes metas generales, sino también las metas concretas, parciales, sucesivas, por divisiones, estructuras y subestructuras; con cantidades, calidad, plazos y horizonte temporal (largo plazo, mediano plazo y corto plazo), para salvaguardar el espíritu de la más íntima adecuación posible entre misión y entorno.
4. Definición y evaluación de los RECURSOS. Aquí es necesario asegurarse de que se dispone efectivamente –y que se dispondrá todo el tiempo necesario– de los medios materiales, humanos y financieros para llevar a cabo cada fase del plan. Si no, debe preverse la forma de obtenerlos.
5. Definición y evaluación de las LIMITACIONES INTERNAS. Es lo que también se llama "análisis del entorno interno". Se trata de determinar con precisión lo que el estado de los recursos permite o no; hasta qué punto cada recurso es maleable, ampliable, perfectible, etc.
6. Definición y evaluación de las LIMITACIONES EXTERNAS. Es necesario saber qué es lo que –desde el exterior de la empresa y hacia su interior– podría convertirse en obstáculo o crear presiones incómodas a sus actividades futuras.
7. Revisión de la COHERENCIA general y la VIABILIDAD del plan. Aquí uno debe asegurarse de que el conjunto de previsiones establecidas y las circunstancias contempladas no impliquen ninguna contradicción, insuficiencia o zona indefinida. Y que cada fase esté acompañada de un mínimo de condiciones realistas de realización, siendo, a la vez, continuación lógica de la precedente y preparación para la siguiente.
8. Finalmente, el establecimiento de PLANES OPERATIVOS. Es decir, traducir el todo, mediante las estructuras y subestructuras involucradas, en subobjetivos y programas de acción orientados a cada subobjetivo. Es repartir dentro del conjunto de fuerzas empresariales el esfuerzo de realización del plan estratégico.

Límites y críticas de la planificación

De manera general, se concuerda en reconocer que planificar no es la solución absoluta a todos los problemas futuros. La sobreplanificación es tan peligrosa como la subplanificación. Es necesario encontrar un justo medio en que la previsión sea suficiente, pero donde también se deje suficiente margen para reaccionar ante lo imprevisto, para readaptarse en caso de una súbita inadecuación entre previsiones y entorno y/o recursos. Asimismo, mencionemos que, en tanto organización, es necesario

medir y conocer con cuidado la propia situación: ¿Qué puede aportarnos este tipo de planificación? ¿Se necesita verdaderamente un esfuerzo de estrategia sofisticada? Allaire y Firsirotu (1988) comentan que la planificación estratégica bien merecería la definición de cierto humorista: *preocuparse por el mejor método de obtener un resultado accidental.* También señalan que un investigador, Gray (1989), informa que 87% de una muestra de dirigentes *se declararon decepcionados y descontentos con sus sistemas de planificación.*

Las razones de este estado de cosas se verán en detalle más adelante pero, en un nivel general, es posible decir que es la propia naturaleza de la estrategia la que causa dificultades. Con la abundancia de intenciones y orientaciones que intentan influir en el futuro, la estrategia sólo puede ofrecer la ocasión de rozar lo incierto, lo improbable, lo fortuito o la pura y simple ignorancia. Recordemos que un autor tan fundamental como Max Weber denuncia el hecho de que se pretenda desesperadamente superar el paradójico auge de la ignorancia y la racionalidad[3] con una búsqueda frenética de la previsión.[4] Se ha creído poder vencer la incertidumbre, la ignorancia o la incapacidad de tratar una cantidad demasiado grande de informaciones interdependientes a través de una gran sofisticación del análisis y de las herramientas de previsión o predicción.

Aun más severos serán otros autores modernos, como Peters (1988), quien, basándose en cifras y ejemplos, afirma que en nuestros días es prácticamente imposible –en muchos campos– poder predecir o prever cualquier cosa con anticipación de unas cuantas semanas o, a menudo, de algunos días.

Recordemos también que la práctica y el imperativo administrativo de la planificación general y de la *previsión* surgieron de los trabajos de Fayol que, como se sabe, ejerció sus habilidades en circunstancias y en un sector donde la planificación no sólo era indispensable sino también y, sobre todo, sumamente fácil.[5]

El primer y más importante obstáculo práctico de consideración es, pues, que no todo puede ser previsto. Siempre habrá algo que se nos escape. Además, aunque hagamos una enumeración muy exhaustiva de las variables en juego, no siempre es posible controlarlas todas.

Autores como J.K. Galbraith (1968), Peters (1988), Peters y Waterman (1983), A. Chanlat (1984), B. Lussato y G. Messadié (1986) e incluso H. Mintzberg, por no citar sino a unos pocos, han aportado numerosas críticas al modo de planificación estratégica y al reino de los calculistas-analistas-planificadores, de las cuales he aquí lo esencial:

- En un extremo, a fuerza de planificar de manera cada vez más compleja y para plazos cada vez más largos, se termina por trans-

[3] Así, el ciudadano de los grandes Estados-naciones de hoy en día es mucho más ignorante de los determinismos de lo que pasa en torno suyo (tal vez porque está ahogado por toda clase de información) que el vasallo de un feudo de la Edad Media.
[4] Weber (1959), p. 78 y ss.; Freund (1966), p. 20 y ss.
[5] Para más detalles, ver el capítulo 2 o Reid (1986).

formar lo que queda del "mercado libre" en un mercado previsto y controlado (en salarios, gustos, precios) por parte de los agentes que pueden permitirse dichas planificaciones.
- La planificación deriva de una concepción y una racionalidad técnico-económica donde todo se transforma en "equivalente-dinero", a menudo sin considerar los aspectos humanos, sociales y ecológicos, cuyas consecuencias apenas empezamos a entrever.
- Es el reino del cálculo, del instrumentalismo, del análisis, de los aparatos y los programas informáticos, en detrimento de la reflexión y la intuición o, como dirían Lussato y Mintzberg, en detrimento del hemisferio cerebral derecho, sede de la síntesis del pensamiento global e intuitivo.
- El exceso de planificación estratégica, cuando ésta deviene rígida y limitante, constituye también serio obstáculo a la flexibilidad y a la capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes.
- Esta práctica puede conducir a la cuasi-parálisis, porque contribuye a aquello en que el análisis y los implementos de la "administración científica" avasallan a la acción.
- Ella puede favorecer y reforzar el poder de los tecnócratas-analistas, que sólo agravan la brecha entre los modelos teóricos y la realidad.
- Por lo mismo, puede favorecer la centralización, la concentración y un espíritu de papeleo inútil híper-controlista.
- Por último, en un contexto mundial en constante mutación, éste puede ser un gran obstáculo a la innovación.

En conclusión

Si hay una lección que extraer de todo lo precedente, es que, indudablemente, se requiere conocer el propio entorno, el mercado, los clientes, los competidores, los proveedores, las propias fuerzas y limitaciones. Todo ello para saber lo que se quiere y lo que se puede hacer con razonables probabilidades de éxito. Pero la herramienta no debe convertirse en amo. La planificación *discrecional* no es sino una posible forma de adaptarse y lograr los propios objetivos; puede ser constantemente revisada y corregida. Debe adaptarse a las situaciones, a lo real, a los sucesos concretos, y no a la inversa. En una palabra, jamás debe olvidarse que lo importante es lo que ocurre concretamente en el terreno, y no los modelos y planes que yacen en un papel. En el plan debe hallarse por doquier la presencia de los hechos reales y la forma de que estemos informados de ellos y los tengamos en cuenta.

Tengamos también en mente que el trabajo de planificación llamado "científico" se desarrolló y cobró importancia esencialmente durante la Segunda Guerra Mundial, cuando se podía aplicar fácilmente análisis rigurosos y herramientas de cálculo y de investigación operativa para "planificar" fabricaciones, desplazamientos y repartos de materiales y de tropas en un contexto de máximo control y disciplina militar o cuasi-militar en todas partes.

Asimismo, no debemos perder de vista que una de las bases requeridas por cualquier planificación sigue siendo el estudio del pasado (series estadísticas, información económica y financiera, comportamientos de los consumidores ante nuestro producto y el de los competidores, etc.). Además del peligro de actitudes pasatistas que este método podría inducir, donde haya necesidad de innovación o deba partirse de una situación sin contar con información sobre el pasado, el planificador está casi completamente indefenso. Si se practica con un sentido exclusivo y centralizador –lo cual ocurre muy a menudo– la planificación, con sus premisas, su racionalidad y sus herramientas, puede llegar a ser un verdadero obstáculo allí donde la imaginación deba intervenir para verdaderamente innovar.

Por último, el contexto de crisis generalizada, plena de deudas y déficits siempre crecientes que atravesamos desde fines de los años 70, invita a reflexionar sobre las razones profundas del renovado auge actual de la moda de la estrategia y la planificación estratégica. ¿Anuncia esta moda una nueva era de centralización, ante la creciente incapacidad de control sobre lo que ocurre? Esta centralización, con la complicidad sin duda involuntaria de los investigadores especializados, aun relanzaría ciertas bases del pensamiento tradicional, de entre las más retrógradas: la creencia de que sólo la alta dirección, con "estrategas" buenos y sólidos, está en capacidad de hacer que las empresas y economías emerjan de etapas difíciles. Pienso que ésa es la forma moderna de perpetuar la brecha entre quienes deben pensar, analizar, prever, etc., y quienes deben ejecutar o "implantar" las estrategias que la cúpula elabora. Frente a las distintas prácticas vigentes hoy en día, éste sería un gran retroceso[6].

Es importante saber hacia dónde se va, pero debe cuidarse de evitar que se expanda la idea de que la "estrategia" es algo reservado exclusivamente a un personal especializado y especialmente formado. Si se trata de expertos analistas, está bien, pero sus análisis deben poder nutrir –y nutrirse de– la reflexión de todos los que forman la organización, y no sólo ser pretexto de lo que Mintzberg llama *estrategias deliberadas*, dictadas e impuestas desde la cumbre. Lo que debe prevalecer progresivamente es la noción de *estrategia emergente* del mismo Mintzberg: que cada quien, donde se encuentre, pueda aportar su punto de vista. La suma de los puntos de vista constituirá las bases de la estrategia que tendrá mayores probabilidades de contar con un máximo de cómplices activos dentro y fuera de la organización. Pero aún hace falta que cada quien tenga el ánimo y la voluntad de brindar su punto de vista... Esa es otra historia de la que volveremos a hablar y que nos explicará por qué hoy en día podemos decir y escribir que la empresa japonesa es más flexible y que reacciona casi dos veces más rápidamente que su homóloga occidental.

[6] Mecanismo por otra parte descrito y explicado por Mintzberg (1979): en contexto de crisis, las organizaciones tienden a centralizarse y a concentrar las decisiones, el poder y el control en la cumbre.

B. La planificación operativa o previsión de estructuras, medios y tareas: ¿hasta dónde planificar?

Definiciones y generalidades

La distinción establecida entre los tres grandes niveles de planificación –estratégica, estructural y operativa– no es sino una distinción teórica o casi teórica. En efecto, además del esfuerzo de definición de la misión y de las grandes orientaciones –que debe hacerse para cualquier clase de empresa, desde la PME a la multinacional–, el conjunto del trabajo de planificación consiste también en prever todo lo que deberá hacerse para cumplir la misión y respetar las orientaciones. En suma, el mismo trabajo se hace de manera cada vez más específica y precisa, hasta definir las tareas cotidianas por realizarse.

Pasar de la planificación estratégica a la planificación operativa es ir de lo general a lo particular, del largo al corto plazo, de lo global a lo local.

Recordemos que la planificación llamada *estratégica* responde a la gran pregunta de "qué" hacer y "por qué" hacer (en función de qué necesidad del mercado, de qué *nicho*, de qué competencia distintiva, de qué condiciones futuras, etc.). Evidentemente, no podemos detenernos aquí: entonces se pasa a la siguiente fase, que ciertos autores llaman *estructural* (Desjardins, 1973; Nadeau, 1973) o incluso *táctica*, la cual debe responder a la pregunta de cuáles son los medios y según qué disposición de dichos medios podrán lograrse las metas fijadas. Por último, la fase llamada *operativa* indicará las maneras concretas de operar, tarea por tarea, día a día.

La planificación como previsión de las estructuras

Tras haber respondido a la pregunta concerniente a la razón de ser de la empresa, su misión, sus grandes objetivos, sus orientaciones... en resumen, tras haber delimitado lo que deberá constituir su estrategia, los dirigentes se confrontan a la necesidad de prever la forma de manejar y utilizar los medios para llegar a ella. No se trata entonces de prever los recursos, pues nos hemos ocupado de esta tarea al definir la misión y al elaborar la estrategia, sino, antes bien, de prever la manera más satisfactoria de combinar los recursos, adquirirlos en el momento oportuno, aprovecharlos al máximo de su potencial. Aunque parezca un poco abstracta, esta fase de la planificación se parece mucho a la táctica del arte militar.

El término táctica viene del griego *taktikê*, que significa arte de arreglar, de disponer. Su sentido francés antes del siglo XVIII refería particularmente a la actividad militar: el arte de combinar todos los medios militares (tropas, armamentos) en el combate. Es recién a fines del siglo XVIII que adquiere un sentido más figurado: conjunto de medios co-

ordinados que se emplea para llegar a un resultado[7]. En resumen, es el conjunto de combinaciones locales de los medios de los que se dispone (y dispondrá la empresa), combinaciones que se elaboran dentro de los marcos, orientaciones y restricciones delimitados por la estrategia.

La primera gran combinación a la que se procede para la puesta en marcha de la empresa es la de las responsabilidades, los roles y las interrelaciones de personas o grupos de personas encargados de llevar adelante la ejecución del plan. En este sentido, la planificación estructural o táctica se parece bastante a la estructuración o a la organización de la empresa, pues se trata de prever, incluso en una firma ya en explotación y "estructurada" desde hace buen tiempo, ni más ni menos que el modo organizativo más adaptado a la consecución de los nuevos objetivos asumidos. En efecto, una misma estructura organizacional no puede servir indefinidamente, seguir idéntica a sí misma, mientras, por otra parte, todo cambia constantemente.

En este nivel de planificación, intentaremos, en primer lugar, precisar quién estará a cargo de qué y con qué medios; quién será responsable de qué, en las distintas grandes secciones del plan; quién dependerá de quién; qué nuevos arreglos deben efectuarse dentro y entre las sub-estructuras más específicamente involucradas por los nuevos planes, etc.

Al igual que el plan estratégico, el plan táctico debe tener en cuenta múltiples factores. Estos factores ya no son del orden del estudio del mercado o del análisis de las necesidades, sino del orden de la coherencia y de la adecuación entre los objetivos establecidos, el producto o el servicio que se brinda, la tecnología que éste requiere, las particulares características ambientales. Veremos esto más en detalle en el capítulo que trata sobre la organización, pero podemos decir que H. Mintzberg (1982) nos ayudó a comprender cuán importante es tener en cuenta, en cualquier elaboración o cambio de estructuras, lo que él llama *factores de contingencia*[8]; la edad de la empresa, su tamaño, su entorno y su tecnología. Así, nuestro plan debe no sólo considerar el estado actual de estos elementos sino, también, su estado previsible para el momento en que se vaya a concretar una u otra parte de nuestras previsiones.

La confrontación de los objetivos y de estos factores brindará a los dirigentes la manera más deseable de combinar sus medios: la que llevará lo más directo posible a las metas consideradas, respetando al mismo tiempo los imperativos de adaptación a contextos tanto internos como externos a la empresa. Así, se tendrá más centralización o descentralización, más o menos delegación, agrupamientos, dispersión, cercanía en el control y el seguimiento de operaciones, etc. Es obvio que todo esto depende directamente de la naturaleza de las operaciones por efectuar, de los diferentes riesgos (financieros, técnicos, jurídicos, etc.) en que se incurra, del estado de las estructuras actuales, de su adecuación a lo que

[7] *Petit Robert 1*, 1988.

[8] El adjetivo *contingente* significa, según el *Petit Robert*, ocurrir por azar, ser fortuito, ser más o menos previsible y controlable.

se quiere o puede hacer. Entonces podrá optarse por uno u otro modo organizacional, desde la estructura simple, característica de la pequeña empresa de tipo familiar, hasta la "adhocracia" (del latín *ad hoc*, que quiere decir *hecho para esto*), que representa la configuración que corresponde a actividades muy sofisticadas o realizadas en ámbitos de mucho movimiento o muy diferenciados[9].

Así, si uno está instalado en una estructura de tipo funcional donde las operaciones se planifican implicando, por ejemplo, riesgos puntuales, particulares limitaciones de costos y plazos, será necesario prever un modo organizativo más flexible, del tipo proyecto o matricial, etc.[10] En el fondo, esta elección de estructura(s) con su esfuerzo organizativo constituyen el aspecto *táctico* de la planificación en la empresa. Así sea para reformar la organización existente, esto debe hacerse con conocimiento de causa, en virtud de un esfuerzo de análisis que demuestra que, estando dadas las circunstancias pasadas, actuales y previsibles, la opción más adaptada sigue siendo la estructura presente.

En suma, se trata de "traducir" el plan estratégico procurándose personas, unidades y medios que puedan ser influidos en la implementación de tal o cual parte del plan, teniendo siempre en cuenta el conjunto de factores pertinentes que corresponden a situaciones que se atraviesa y que se van a atravesar.

En esta etapa, conviene, asimismo, definir los lugares y las modalidades de seguimiento y control de las suboperaciones significativas del plan; esto puede ser, por ejemplo, en forma de simples reuniones periódicas de actualización y coordinación entre los principales responsables.

La planificación como previsión de las tareas

Éste sería, en cierta forma, el tercer y último peldaño del trabajo de planificación: prever en el detalle localizado y cotidiano lo que deberá hacerse, por parte de quién y con qué recursos concretos. Igualmente, siempre es un esfuerzo de disposición de medios y de personas, pero incluso más de precisión en cuanto a operaciones, lugares, procedimiento.

Esto es lo que se llama la *planificación operativa*. He aquí, una vez más, una referencia implícita al arte militar, donde se define *operación* como *movimiento, maniobras*, intervenciones coordinadas de tropas en el terreno. Por operativo, se entienden *los aspectos de la estrategia que conciernen particularmente a los combates*. Con estas analogías, se entiende fácilmente que la planificación operativa se aplica a la previsión de las maneras en que se usarán los recursos, muy concreta y localmente, en el corto plazo: el trabajo en su realización cotidiana.

Esto es también lo que se refiere al vocablo *planning* (término pasado del inglés al francés en la segunda mitad del siglo XX), que significa *plan de trabajo detallado que se aplica a las operaciones referidas a*

[9] En el capítulo 4 definiremos y compararemos estas nociones más detalladamente.
[10] Ver capítulo 4.

una determinada obra. Evidentemente, se trata de una situación provisional de acciones concretas y limitadas, de sus desarrollos secuenciales, de sus interdependencias y de los medios que cada cual pondrá en funcionamiento.

Elaborar una planificación operativa equivale a trazar día a día lo que debe hacerse en cada subestructura implicada en el marco de la realización de los objetivos de la empresa, hasta el nivel del puesto y del empleado en su tarea particular, de ser posible y necesario. Claramente, este trabajo no incumbe a la alta dirección, mas la preocupación por la transformación de los planes en actividades concretas de campo, debe estar presente desde la elaboración de las partes más generales de la estrategia; si no, no son objetivos los que se trazan, sino sueños. Para llegar al establecimiento de un plan operativo, deben respetarse las siguientes grandes etapas:

- Establecer una *jerarquía de objetivos*: del más global al más local, del más general al más específico, del mayor al menor plazo. De esta forma, se pasa del nivel de los objetivos estratégicos a un nivel táctico, y del táctico al operativo.
- Establecer una *distribución de responsabilidades*, desde las relativas a la supervisión general de trabajos de estructuras enteras hasta los niveles de realización más circunscritos.
- Localizar y determinar la naturaleza de los *lazos de interdependencia* entre partes del plan, entre estructuras, entre subestructuras, entre tareas.
- Determinar un *reparto de tareas* que permita avanzar desde la supervisión general hasta el procedimiento local concreto.
- Determinar la naturaleza, cantidad y condiciones de la disponibilidad de los *medios necesarios* para la realización de cada una de las tareas y subtareas del conjunto del plan.
- Establecer *programas de trabajo* para cada unidad y subunidad hasta el puesto individual.

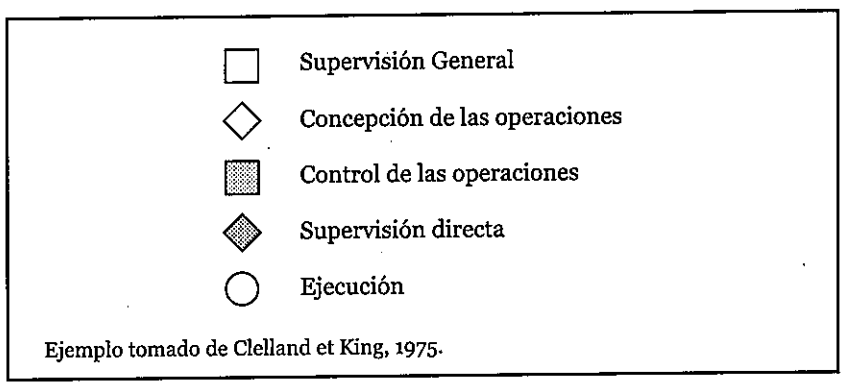
Todo esto puede y debe hacerse para cada uno de los tres niveles de planificación, pero muy particularmente para el tercero, que concierne al logro material local de las previsiones.

Es necesario abocarse a encontrar en un plan operativo todas las indicaciones de las actividades, de las tareas implicadas por cada actividad, las fechas, lugares y medios materiales y financieros. Existen muchas herramientas para establecer y visualizar los planes operativos, las principales de las cuales son:

- *El cuadro lineal de responsabilidades* o TLR. Éste consiste, entre otras cosas, en transcribir por medio de símbolos la naturaleza de la responsabilidad de cada uno de los participantes en una actividad dada o en un conjunto de actividades. Como su nombre lo indica, se trata de una tabla, de una matriz de doble entrada, donde se encuentran en el eje horizontal las actividades, y en el vertical las responsabilidades de las estructuras de las personas involucradas.

Esta clase de diagrama tiene la ventaja de mostrar quién hace qué y en relación con quién (Clelland y King, 1975). De una sola mirada, se puede leer en una columna todas las tareas que una persona cumple (para la actividad general considerada); y, en hilera, las contribuciones de los diferentes participantes en una actividad particular.
Para hacerlo, se debe disponer de símbolos (entre cinco y doce), como, por ejemplo:

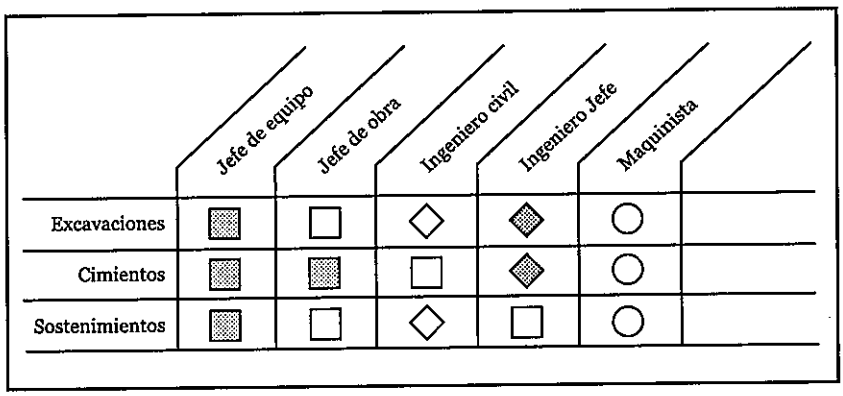
FIGURA 3-3
EJEMPLO DE SÍMBOLOS PARA REPRESENTAR LAS TAREAS



Ejemplo tomado de Clelland et King, 1975.

Asimismo, debe disponerse de listas ordenadas de las actividades y tareas, y de listas de las estructuras y personas que participan en cada actividad. Supongamos que se trata de construir un edificio: tendremos un TLR semejante al de la figura 3-4:

FIGURA 3-4

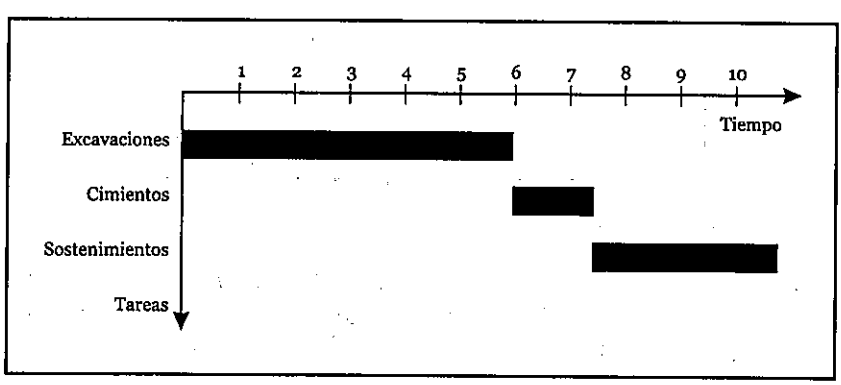


Lo que aquí vemos es un TLR sumamente simplificado pero éste es el principio básico.

- *El organigrama técnico.* En inglés, *Work Breakdown System*, o WBS. De manera general, es la división de una actividad global en sus diferentes subpartes, hasta el "lote de trabajo" unitario del que será responsable cada subestructura o cada persona. En otros términos, se hace una distribución descendiente de las responsabilidades y del trabajo, de las actividades en subactividades, y de las tareas en subtareas, hasta la parte inferior de la escala. Así, la construcción de casas o edificios puede ser "atomizada" en trabajos de diseño, de arquitectura, estudios de ingeniería civil, análisis de suelos, terraplenes, cimientos, canalizaciones, estructuras, hasta los acabados, la electricidad, la maderería, confiándose cada parte de estos distintos trabajos a equipos o individuos precisos.
- *El diagrama de Gantt.* Nombrado como quien lo estableció, se trata de un sencillo gráfico, muy útil particularmente para las operaciones corrientes de cada día. Es un gráfico en dos ejes, uno de los cuales representa el progreso del tiempo, y el otro, las tareas por efectuar. El cruce de las indicaciones de fechas, de duraciones y de trabajos arroja al mismo tiempo el desarrollo previsto para cada actividad, su lanzamiento previsto y su lanzamiento real, así como la demora o el avance que se haya hecho. Para esto también habrá que disponer de listas ordenadas de las tareas por efectuar y de las fechas previstas de inicio y término de cada tarea.

Se puede hacer un diagrama de Gantt para las tareas globales, para un conjunto de tareas o para tareas precisas, locales y limitadas. Si retomamos nuestro ejemplo de construcción de un edificio, el diagrama será como el siguiente:

FIGURA 3-5

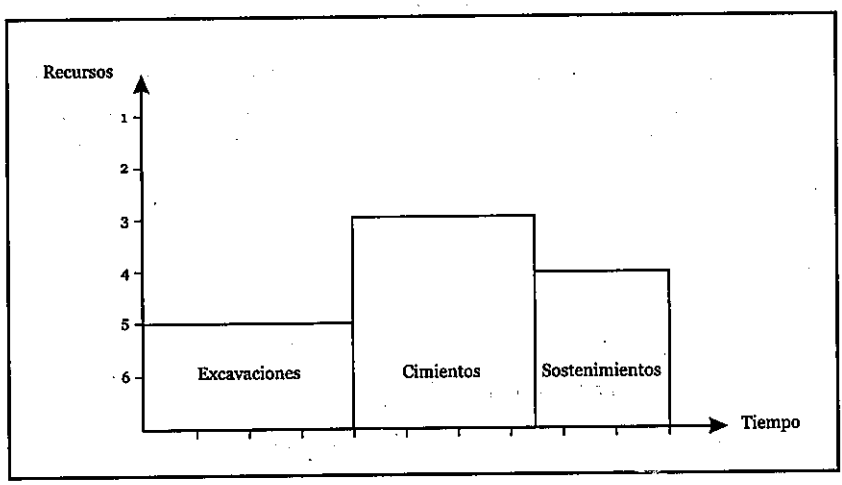


Previendo una forma diferente y "móvil" (colores, elásticos, etiquetas movibles, etc.) de visualizar las diferentes actividades, su evolución prevista y su evolución real, es posible dar cuenta cada día del estado de avance de cada tarea; y, así, tomar o hacer tomar

las medidas requeridas para adaptarse consecuentemente. Éste es también un excelente medio de seguimiento y de control, además de ser una forma sencilla y cómoda de saber qué hay que hacer y cuándo hay que hacerlo.

- *El plan de cargas.* Es una especie de diagrama de Gantt, pero en vez de figurar las actividades y el tiempo, combina tiempo y recursos. Este tipo de diagrama sirve para indicar las diferentes y sucesivas combinaciones entre recursos (personal, finanzas, materiales, etc.) y el tiempo para las distintas y sucesivas actividades. Se puede establecer planes de carga diferentes para cada tipo de recursos o según el grupo de recursos convertidos en valor monetario, según las cantidades y las variedades de los recursos utilizados, así como según el número y la complejidad de las operaciones. Evidentemente, lo ideal es puntualizar que con una combinación dada entre tiempo y recursos se llega a un nivel de egresos lo más uniforme posible a lo largo de todos los trabajos. Existen métodos y técnicas especializados para ello, que permiten volver lo más plana posible una curva como la de la figura 3-6.

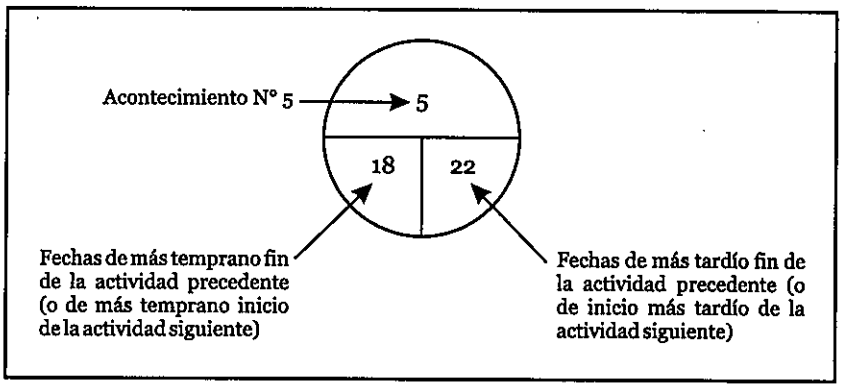
FIGURA 3-6
EJEMPLO DEL DIAGRAMA DEL PLAN DE CARGAS



- *El PERT (Program Evaluation and Review Technique)* y *CPM (Critical Path Method).* Son intrumentos de planificación usados particularmente en administración de proyectos, pero que también pueden ser muy útiles en la fábrica, la obra o el taller.
En francés se habla, indistintamente para uno u otro, del *método del camino crítico.* (Además, se usan comúnmente las abreviaturas inglesas PERT y CPM). El primer método se utiliza generalmente cuando una actividad se planifica por primera vez; el segundo se usa más para actividades repetitivas, es decir, actividades para las

que en principio se conocen las respectivas secuencias y duraciones sin gran margen de error.
El PERT y el CPM sirven para visualizar la planificación de las actividades, los tiempos, los costos y los recursos (que pueden calcularse para cada actividad). También sirven para asegurar el control del desarrollo de los trabajos y de los gastos incurridos. Ambos se basan en dos sencillos elementos gráficos: el círculo (○) y la flecha (→). El círculo representa siempre un suceso y la flecha una actividad. En el círculo (siempre al inicio o al final de las actividades) se anota generalmente, por convención, el número del suceso, así como las fechas de término e inicio más tempranas y más tardías posible:

FIGURA 3-7
ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE UN "ACONTECIMIENTO" PERT

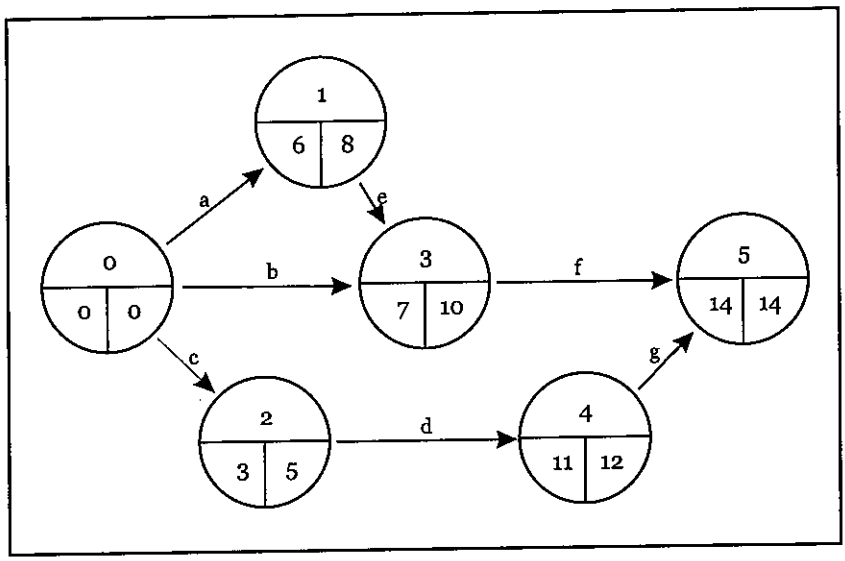


Generalmente, las actividades en sí mismas se designan por letras:

a b

Para esta clase de diagrama, se debe disponer de:
- La definición de cada actividad,
- la lista de todas las actividades por orden de precedencia (a cada actividad debe asociarse la que precede inmediatamente),
- la duración previsible de cada actividad (optimista, pesimista y probable),
- los inicios más tempranos y más tardíos de cada actividad,
- los finales más tempranos y más tardíos de cada actividad.

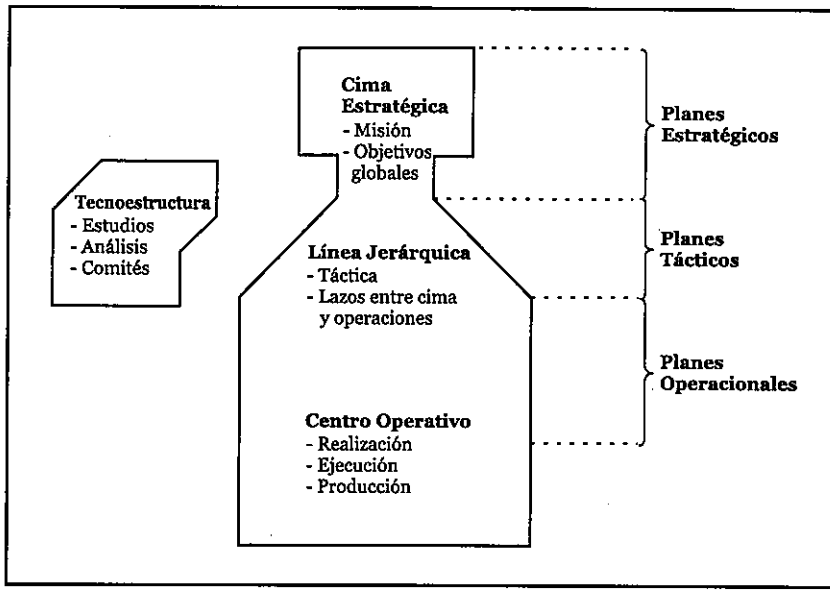
FIGURA 3-8
EJEMPLO DE COMBINACIÓN ACTIVIDADES/ACONTECIMIENTOS EN UN DIAGRAMA PERT



Todos estos elementos servirán para construir la red del conjunto de actividades con las fechas de los inicios y finales y sus duraciones, lo que permite determinar el camino crítico que, en el diagrama, es el más largo. Para aumentar la rentabilidad del conjunto, se trata de intentar abreviar este camino más largo hasta establecer un proceso óptimo que reducirá tiempos y costos con resultados equivalentes. Aquí también existen métodos, técnicas y modos de cálculo muy especializados que permiten la elaboración de diagramas precisos para los trabajos más complejos. (Véase figura 3-9).

Resumiendo, antes de pasar a algunos comentarios críticos, podemos decir que planificar las operaciones es traducir el plan "táctico" en acciones locales precisas. Y es ordenar estas acciones siempre estableciendo los estados detallados de los diversos medios que se necesitarán para su realización. Sin que en la realidad esté igualmente constrastado, en el léxico de H. Mintzberg se diría que la planificación se reparte según tres grandes *peldaños* de los niveles de la organización: 1. la *cumbre estratégica*, ayudada por la tecnoestructura, que se ocupa de elaborar y hacer el seguimiento de los planes estratégicos; 2. la *línea jerárquica*, que tendría la responsabilidad, en los *peldaños* superiores, de definir, en parte, y de realizar los planes *tácticos*; y 3. por último, el *centro operativo*, cuyos responsables asumen, ejecutan y controlan los programas de las operaciones cotidianas.

FIGURA 3-9
REPARTO DE LOS TRES NIVELES DE PLANIFICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN



Se entiende que las zonas de responsabilidad, de elaboración y de ejecución de los diferentes niveles de planificación no están tan nítidamente delimitadas o separadas. Es por simple comodidad en la presentación que separamos las cosas de este modo. En los hechos, no sólo sucede, sino que es muy deseable que haya intersecciones entre los peldaños que contribuyen a los diferentes planes, para una mayor concertación, para un retorno de la información más útil, para una mejor comprensión de los objetivos, para una más eficaz maniobrabilidad de las dificultades prácticas.

En conclusión: algunos límites y precauciones

En la planificación operativa, mucho más que en el caso de la planificación estratégica, puede haber la tentación de ceder a la apariencia de racionalidad absoluta e infalibilidad de los instrumentos. Es así que uno de los pensadores más autorizados de la administración, H.A. Simon (1977), llegó a hablar de *programmed decisions* y de *programmed management* para todo lo que concierne a los cuadros intermedios y ejecutivos. Hablaba de ello como si todas las actividades que se efectúan por debajo de los niveles de la alta dirección pudieran realizarse de manera casi automática, casi como robots. En efecto, ésta es una creencia exagerada en el poder de previsibilidad y de adecuación a la realidad atribuido a las herramientas de planificación y programación. Es lo que Ackoff

(1967) llama la fe en una especie de administración *presiona-botones*, en la que bastaría presionar sucesivamente distintos botones para que las actividades se realicen prácticamente por sí solas.

Demasiados administradores han cedido a la fácil administración por medio de diagramas y *ratios*, la cual se niega a ver que adaptarse a lo real y a su evolución concreta es mucho más eficaz (aunque menos fácil) que aferrarse a imponer, casi al milímetro, cada porción del plan. Se debe desconfiar de esta clase de abuso de los instrumentos de planificación en tanto que, como lo demostró Mintzberg (1984), lo esencial del trabajo del administrador consiste en adaptarse permanentemente a las exigencias variables y evolutivas de las situaciones.

Al practicar una *administración presiona-botones*, se llega a ignorar los cambios y los avances, a ser incapaz de reaccionar oportunamente ante cualquier modificación importante del entorno, a asfixiar la creatividad y la iniciativa, a crear y reforzar un espíritu burocrático. Esta administración puntillista, favorecida por la apariencia científica de las herramientas de *planning*, contribuye a generar ambientes donde cada cual busca hacer sólo lo que estrictamente se le exige. Además de que el control, más detallado, más frecuente, más sistemático, puede volverse muy pronto una forma de hostigamiento y a menudo ser experimentado como tal. Más eficaz sería prever controles sólo en los puntos neurálgicos, donde pueda haber habilidades y donde importe verificar periódicamente los flujos o las cualidades. De otro modo, se caerá rápidamente en la vigilancia sospechosa que implica desconfianza, la que, a su vez, implica una reacción de hostilidad hacia la desconfianza, etc.

La planificación operativa puede constituir una de las facetas más tenaces del "modelo racional" (creer que se puede encontrar la mejor solución, la mejor forma de hacer, que todo puede ser previsto y calculado), enérgicamente denunciado por Peters (1988), Peters y Waterman (1983) o, incluso, por Chanlat (1984). Durante un tiempo, se creyó poder superar estas dificultades instaurando lo que se llama dirección por objetivos, DPO (Gelinier, 1968 y 1979). Mas, aquí también, los administradores de alto nivel ejercieron un poder y un control más restrictivos e hicieron de la DPO, casi en todas partes, una herramienta de manipulación para hacer creer a los empleados que los objetivos impuestos eran objetivos compartidos.

Además, subrayemos que los instrumentos utilizados en planificación operativa, como el PERT, el CPM y el plan de cargas se basan en modos de cálculo que presentan debilidades importantes. Entre otras, mencionemos: la hipótesis de la independencia de las operaciones o actividades sobre una base distinta a la de las secuencias temporales, la simple interpolación lineal entre las limitaciones (por ejemplo, sobre la base del cálculo de medianas), el hecho de que las relaciones de precedencia a menudo dependen estrechamente de circunstancias concretas futuras aún desconocidas. Son debilidades que contribuyen a simplificar la realidad a tal punto que puede haber cortes radicales entre lo que figura en los

"plannings" y lo que pasa en el campo. Por eso es que varios autores apelan a concebir la administración en todos los niveles como una constante escucha y "relectura" de lo que ocurre entre una situación y otra, y como un constante esfuerzo de adaptación a las evoluciones de la realidad. Una vez más, los "plannings" son instrumentos de los que uno debe servirse y no amos a los cuales servir. Existe, además un último problema: la distancia y las diferencias perceptuales entre quienes conciben y formulan los planes y quienes están encargados de ejecutarlos. Peters y Waterman (1983), que se han ocupado particularmente del tema, apelan a considerar y a tratar el conjunto de empleados de la empresa, no como simples *recursos*, sino como una especie de *embajadores* que representarían a la empresa en el exterior y repercutirían hacia ésta las sugerencias, ideas, deseos y demandas provenientes del entorno tanto interno como externo. La planificación, incluida la planificación estratégica, sería así una obra que debe difundirse y repartirse mejor por toda la organización, tanto en su formulación como en su implementación. Al tener algo que decir y al ser escuchados a todo lo largo del proceso de planificación, los empleados podrán adherirse a él de manera efectiva, enriqueciéndolo. Todo "planning" debe, pues, tener la suficiente flexibilidad que permita cualquier corrección y adaptación necesaria para la marcha concreta de las cosas que, en primera instancia, confrontan los empleados de la base.

Ideas importantes

SOBRE LAS ACTIVIDADES

La planificación estratégica

El ejercicio de planificación estratégica tradicionalmente compete a las altas directivas de la empresa y constituye el núcleo del trabajo administrativo puesto que implica la definición racional y sistemática de las grandes orientaciones de la empresa, su misión, sus objetivos y los medios propios para su realización. En este sentido, la planificación estratégica es un proceso continuo de confrontación de los objetivos fijados con los resultados obtenidos por medio de un mecanismo de retroalimentación o, más comúnmente, de control.

Preguntas

1. ¿En qué contexto se desarrollaron el vocabulario y las aplicaciones del ejercicio de planificación?
2. ¿Cuáles son los principales límites de una planificación que se considera como exhaustiva?
3. ¿Cuáles son los aspectos que generalmente se "calculan", cuáles los que se omiten en un ejercicio de planificación estratégica?
4. ¿Cuál es la diferencia entre una estrategia "emergente" y una estrategia "deliberada"? ¿Cuál es preferible y por qué?

La planificación estructural y operacional

El ejercicio de planificación operacional consiste en traducir a medios (la estructura, los recursos, las tareas) la misión y los objetivos de la empresa que hayan sido determinados en la etapa precedente. Esta combinación particular de medios con que cuenta la empresa se realiza dentro del marco y de los límites determinados en el momento del análisis sistemático del entorno externo e interno y de las tensiones con que están relacionados. El modo organizacional escogido (la combinación particular de los subsistemas de la empresa implican diferentes papeles, responsabilidades e interacciones) puede ser precisado de acuerdo con las acciones locales y cotidianas con la ayuda de herramientas para el establecimiento de planes operacionales.

Preguntas

1. ¿Cuál es la principal trampa que se debe evitar al utilizar estas herramientas?
2. ¿Cuáles son las limitaciones más importantes de estas herramientas?
3. ¿En qué medida el control se convierte en un corolario necesario para la planificación?
4. ¿De qué manera el concepto de estrategia emergente puede modificar el ejercicio de la planificación operacional?

CAPÍTULO 4

DECISIÓN Y ORGANIZACIÓN

A. La decisión: ¿autocracia, administración programada o elección concertada?

Comentarios preliminares

En las obras que tratan sobre administración, existe la costumbre de decir que el administrador es un decisor. El campo vinculado al trabajo del administrador que en mayor medida ha suscitado publicaciones, debates, discusiones y teorías es, sin objeciones, el de la decisión. Ello se explica, sobre todo, porque encontramos ahí muy marcadamente el famoso modelo de las fuerzas armadas y el "cerebro que manda": como el capitán general o el "cerebro" de la biología de principios de siglo, al gerente se le percibe como el que piensa, el que calibra las medidas de las cosas y el que ordena.

Es evidente todo el peso que puede tener la decisión, elemento del proceso administrativo considerado desde siempre como el más importante. Porque ella es el elemento que influye en la vida de las organizaciones, porque es el momento en que se actualiza la concepción que uno se hace de la empresa y de sus componentes. Pues es en la toma de decisión que se manifiesta con máxima claridad la naturaleza de las relaciones que discurren en la organización, la forma en que se representan los roles y las categorías, la forma en que se considera al empleado y el alcance de su aporte a la empresa.

Según los niveles y puestos a los que se otorga la capacidad y el derecho de decidir, se condiciona la forma de elaborar la estructura de la organización, su grado de centralización, su modo de comunicación, por ende, su "clima" humano y social.

Debe comprenderse bien que, más que cualquier otro elemento del proceso administrativo, la decisión no puede considerarse como simple

asunto de procedimientos relativos sólo a los problemas técnicos, es decir, del conocimiento y uso de las herramientas adecuadas para conducir a "la" mejor acción.

Por una especie de costumbre instalada desde hace ya dos siglos, se asocia a aquéllas y aquéllos cuya función es pensar con aquéllas y aquéllos que pueden –y deben– decidir. Este hábito se sistematizó después de Taylor, quien propugnaba como condición de la eficacia del trabajo una clara división entre el trabajo de pensamiento y concepción, por un lado, y el trabajo de ejecución, por otro. Es fácil ver las consecuencias de tal actitud: se abrió una brecha entre dirigentes y dirigidos y, dentro de la organización, todos los que ejecutan son excluidos –o se retiran– del campo de la iniciativa y no participan en el esfuerzo de reflexión.

La decisión adquirió gran importancia, pues reviste este carácter de prestigio y de poder conferido a la persona que manda, pero también porque es el acto administrativo (o el acto en general) a través del cual uno se compromete, se manifiesta, o transforma su voluntad en acción visible y concreta, implicando consecuencias igualmente visibles y concretas. Por eso puede llegarse a la vanagloria por la paternidad de dichos actos, sobre todo, en tanto conducen al aprecio público, la notoriedad, la publicidad en los medios, incluso, a una especie de vedetismo; como sucede cada vez más en nuestros días, en que muchos administradores son tratados en los medios masivos de comunicación como verdaderos héroes nacionales e internacionales. Cuando se tiene el poder, suele haber la gran tentación de acaparar todo lo que contribuye a atraer hacia uno mismo el crédito de las decisiones. Por eso la decisión puede ser objeto de codicia y de luchas internas a veces intensas. La decisión puede también concebirse como una cuestión de información. Ésta debe generarse para la formulación de un problema, de una hipótesis, de un diagnóstico. Dicha información debe encaminarse, registrarse, conservarse, probarse; por último, se la debe transcribir, depurar, procesar, transformar en acciones que se emprenderán y comunicarla.

Finalmente, la decisión es un problema de movilización de un conjunto de personas en torno a un acto que se logrará mediante la realización de actos parciales, separados y complementarios. Esta movilización no puede hacerse –y cada vez se hace menos– a través de la simple orden, por la imposición unilateral de una voluntad a otras.

Ya en este preámbulo es posible ver que la decisión genera varios problemas de diferente orden: el orden del mecanismo en sí, de la racionalidad, del conocimiento previo que supone, del análisis de las situaciones; el orden de las relaciones con los otros en el aspecto de los conflictos de intereses, de luchas por el poder; el orden de las capacidades para procesar informaciones dispersas y transformarlas en una decisión; el orden de la transformación de esta decisión en actos aceptados y motivadores para otros; por último, el orden donde interviene lo irracional: la parte de la intuición, los valores y creencias.

Cuando se tiene por objeto el tratar sobre la decisión, la elección es bastante difícil. Podrían escribirse cientos de páginas sobre el tema. Podría verse cómo desde los tiempos más antiguos, siempre se ha tomado decisiones y cómo la naturaleza y el proceso de éstas han evolucionado según las épocas, las ideologías, los sistemas sociales (Sfez, 1976 y 1984; Boisvert y Déry, 1980). También podría elaborarse un amplio repertorio de las formas en que se considera podrían tomarse las decisiones (Taylor, 1947; Fayol, 1979; Simon, 1967), o de las formas en que se interpretan los diferentes modos de decisión en el aspecto conductual (Simon, 1973 y 1976; Argyris, 1973; Simon y March, 1958). Sería también posible elaborar un cuadro general de los modelos descriptivos que dicen cómo tomar las decisiones, cómo se han tomado las decisiones en tal o cual circunstancia y qué *modelizaciones teóricas* podemos obtener de esto (Allison, 1971; Jacquemin, 1967; Cyert y March, 1970; Mintzberg et al, 1976). Finalmente, podrían catalogarse los modos decisionales según las diferentes facetas que reviste el proceso de decisión: la política, la administrativa, la racional, la intuitiva, la sociológica, etc. (Crozier y Friedberg, 1977; Crozier, 1983; Sfez, 1976; Lindblom, 1959 y 1979; Axelrod, 1976).

Ciertamente, éste sería un trabajo muy útil, mas, en lo que nos concierne, en este marco introductorio nos conformaremos con examinar lo que se llama el *proceso de decisión simple y racional*, sus definiciones, sus principios, sus variantes y los principales elementos del debate que lo engloba.

Intentaré, pues, ser simplificador y sintético en un campo en el que abundan las controversias, las teorías y disputas sobre los modos, niveles, naturalezas, alcances, mecanismos, herramientas, recursos y modelos sofisticados que ayudan a la toma de decisión. Existen manuales y cursos completos sobre estos temas. Sin embargo, haremos una revisión de los puntos en que casi todos están de acuerdo en materia de decisión, destacando las áreas oscuras y los grandes interrogantes que se plantean a este respecto.

La decisión: definiciones, procesos, etapas y herramientas

Definiciones generales

Decidir es transformar una voluntad en acto, es el elemento intermediario entre el pensamiento y la acción, es el momento del paso al acto propiamente dicho. Mas, como en todo momento tenemos ante nosotros infinidad de actos posibles o probables, decidir se convierte entonces en hacer elecciones permanentemente, en seleccionar en cada circunstancia dada, un acto dado. La forma en que se obra y se actualiza esta opción, es lo que se llama el proceso de decisión.

El término *decidir* proviene del latín *decidere* que quiere decir *contrastar*. Muchos matices se asocian a este vocablo: distinguir, escoger, determinar, resolver, arbitrar, juzgar, optar, pronunciarse... En cuanto a la palabra *decisor*, se cree que deriva del inglés *decider*, que designa a una persona que *física o moralmente tiene el poder de decisión.*

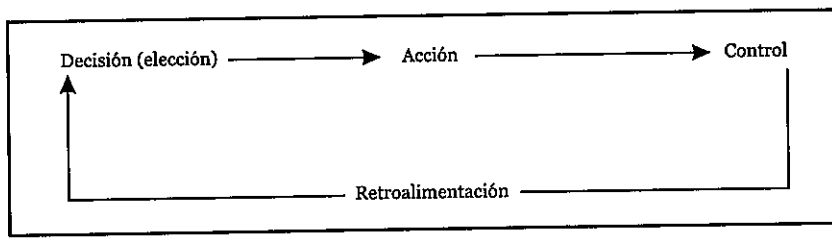
A la decisión está irremisiblemente asociada la noción de poder. "Decisor" es la persona investida de un poder que le confiere el derecho y los medios de *contrastar*, de optar y hacer seguir su opción de una aceptación, de la obediencia por parte de quienes se encargan de concretar la opción en cuestión. En el mundo empresarial, tradicionalmente, los propietarios o sus representantes, poseen –de hecho y de derecho– el poder de tomar decisiones. Incluso están explícita y oficialmente encargados del rol de "decisores", mientras que el resto de la organización, particularmente en el ámbito de la producción, está ahí, para "hacer lo que se ha decidido".

Así, la decisión es el proceso por el cual se llega a una opción, pero una opción supuestamente aclarada, informada y motivada. Se trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta, en condiciones y circunstancias dadas. Este proceso implica toda una serie de actos parciales y secuenciales que conducirán al decisor desde la toma de conciencia de la necesidad de elegir, hasta seleccionar una solución entre las más adecuadas, tomando en cuenta la situación, y pasando por la recolección y el procesamiento de toda la información necesaria.

Más adelante veremos las razones particulares de esto, pero ya podemos precisar que, cuando se toma una decisión, no es cuestión de buscar "la" mejor solución, sino sólo la solución más satisfactoria, considerando las circunstancias en las cuales se deba actuar.

Finalmente, agreguemos que la decisión, como los otros actos que constituyen el trabajo de administrador, no es un acto aislado, una especie de momento privilegiado, en el que el decisor tomaría las decisiones para luego pasar a otra cosa. Es, por el contrario, un proceso continuo, un ciclo, en el que se debería volver constantemente a las opciones tomadas, mediante la devolución de la información y los controles subsiguientes.

FIGURA 4-1
EL CICLO DECISIÓN-CONTROL



Se trata, a fin de cuentas, de un proceso que consiste en confrontarse permanentemente con opciones, como nos lo demuestra Mintzberg (1984) en su descripción de las actividades variadas y fragmentadas de los administradores. Ya sea para los recursos, para la información, para las comunicaciones, para la representación o para sus roles específicamente decisionales, el gerente se ve permanentemente conducido a *contrastar*, optar, determinar, por lo tanto, a escoger y a decidir.

Las etapas del proceso de decisión simple

Conviene precisar que trataremos las etapas de la toma de decisión en un marco llamado *racional y simple*. Es decir, en un marco que supone que el conjunto de elementos que se necesita puede ser conocido y estar disponible; que el modo de tratamiento de estos elementos, de acuerdo con el análisis secuencial, es, en sí mismo, garantía de su adecuación y de su lógica; que los factores intuitivos, emotivos, ideológicos, etc., son prescindibles, al punto de poder ignorarse totalmente (Leroy, 1973). Si aceptamos estas premisas –lo que, por otra parte, se hace casi siempre– el desarrollo secuencial de un proceso que lleva a una decisión debería ser el siguiente:

Etapa 1. Toma de CONCIENCIA de la existencia de un problema, de la necesidad de efectuar una elección, de arbitrar, corregir, reorientar, cambiar las cosas; localización e identificación del problema, la dificultad o la nueva necesidad.

Etapa 2. Precisión del estado de cosas mediante una mayor definición del problema, a través de la elaboración de un DIAGNÓSTICO. En esta etapa debe reunirse un máximo de informaciones sobre las características de la situación, su génesis, los principales factores que condujeron a ella, tanto dentro como fuera de la empresa.

Etapa 3. Recordar, precisar o determinar los OBJETIVOS generales que se persiguen y los objetivos parciales que se quieren lograr para corregir o mejorar la situación. Como en el caso de la planificación, estos objetivos deben ser tan precisos como sea posible, así como "mensurables". Si las condiciones se prestan, los objetivos también deben ser jerarquizados, distinguidos por orden de prioridad, desde lo más inmediato, lo más parcial, hasta lo más global.

Etapa 4. Determinación de los CRITERIOS[1] que servirán para comparar opciones y posibilidades, para dar "medidas" más objetivas, y para hacer las metas perseguidas más específicas, más fácilmente cuantificables.

Etapa 5. Identificación, inventario de los RECURSOS disponibles y de su condición. Estudio de la capacidad de estos recursos para llevar a cabo la realización de los objetivos considerados. Estudio de las posibilidades de procurarse recursos suplementarios si fuese necesario, etc.

Etapa 6. Investigación e identificación de las LIMITACIONES eludibles e ineludibles, internas y externas, financieras y humanas, materiales y legales.

Etapa 7. Búsqueda de POSIBILIDADES, soluciones, opciones capaces –en el marco de los objetivos, los recursos y las limitaciones

[1] Véase nuevamente la definición de esta palabra presentada en la sección "El vocabulario de la planificación estratégica", del capítulo 3.

inventariados– de conducir lo más cercanamente al estado futuro deseado. Aquí es importante enumerar un máximo de soluciones y opciones, de no quedarse en la primera posibilidad que parezca viable, pues reflexionando en mayor profundidad siempre se encontrará algo mejor. Como lo veremos más adelante, existen técnicas que permiten no dejar de lado opciones que podrían ser provechosas.

Etapa 8. COMPARACIÓN y evaluación de todas las soluciones consideradas viables en relación con los objetivos, los recursos, las limitaciones.

Etapa 9. Finalmente, SELECCIÓN de la solución (o combinación de soluciones) más apta para llegar al resultado deseado en la forma más directa y al menor costo.

Para hacer todo esto un poco más concreto, podemos tomar un ejemplo que ilustrará lo que es un proceso de decisión simple y racional.

Etapa 1. Supongamos que mi "problema" es la exigüidad y el elevado costo de energía en mi actual vivienda.

Etapa 2. Necesito primeramente determinar con mayor precisión en qué consisten exactamente la exigüidad y el costo mencionados: ¿necesidad de un dormitorio adicional?, ¿de un escritorio?, ¿de una sala común?, ¿de espacios exteriores?, ¿de más luz?, ¿de mayor aislamiento?, ¿de diferentes materiales?

Etapa 3. Me será posible entonces definir mejor el tipo de vivienda que querría tener, sus condiciones interiores y exteriores, su luminosidad, su aislamiento.

Etapa 4. Luego podré definir los criterios que me permitirán evaluar las diferentes formas de ordenamiento y de economía de energía: tamaño de las piezas, altura de los techos, luz natural, horas de sol, costo anual de la calefacción, tipos de materiales.

Etapa 5. Según mis objetivos y los criterios mínimos que tengo, puedo evaluar los recursos que me serán necesarios: cantidades de dinero, tiempo de búsqueda y de desplazamiento, tiempo de trabajo en eventuales renovaciones, etc., y comparar con los recursos de los que efectivamente dispongo o podría disponer.

Etapa 6. Entonces puedo combinar con las eventuales limitaciones de recursos (sumas que no puedo exceder, tiempo máximo del que dispongo) otras limitaciones, como la distancia hasta el lugar de trabajo, la proximidad de una escuela, el nivel de los impuestos locales, etc., y hacer una selección entre las limitaciones definitivas, provisionales, movibles, inamovibles, eludibles.

Etapa 7. Todo este trabajo previo me permite confeccionar la lista de opciones (soluciones posibles) que se me ofrecen y me permiten alcanzar aproximadamente mis objetivos, siempre teniendo en cuenta mis recursos, mis plazos, mis limitaciones... Para ser exhaustivo, entre estas opciones (que en este caso se resumen en tipos de casas, tipos de barrio) deben también figurar las de re-

acondicionar mi actual vivienda, alquilar, comprar algo nuevo, comprar algo más viejo y renovarlo, etc.

Etapa 8. Teniendo a la mano mi lista de opciones, mis objetivos, criterios, recursos y limitaciones, puedo analizar y comparar las diferentes posibilidades realmente viables. Aquí los criterios y las limitaciones me serán útiles para conservar sólo las opciones que van más directamente en el sentido de mis objetivos: la vivienda que me da el mayor espacio, luz y economía de calefacción, dentro de los límites de mis medios y mis restricciones ineludibles.

Etapa 9. Por último, *distingo*, escogiendo una opción: la más favorable entre las más viables, en la actual situación.

Evidentemente, al igual que cuando se trata de planificar, cuando se toma una decisión conviene prever tanto los medios y condiciones para su actualización, su seguimiento y la verificación de los logros, como las posibilidades de corregir la acción y las diferentes decisiones parciales que haya que tomar en el camino. Si se combina la concepción clásica de la decisión (por ejemplo, Leroy, 1973) y las consideraciones de Mintzberg (1984) sobre el modo real del trabajo del gerente, se puede ver que el proceso de decisión tal como lo concibe el presente marco, se inscribe en una sucesión de eventos que Leroy denomina *cadena de medios y de fines*: cada decisión conduce a un resultado que deviene el medio necesario para tomar otra decisión y llegar a otra finalidad, y así, sucesivamente.

Los diferentes tipos de decisión

La mayor parte de autores, como Mintzberg (1982), están de acuerdo en clasificar las decisiones en tres grandes tipos de casi igual naturaleza que los tipos de planificación ya vistos: decisión estratégica, decisión administrativa, decisión *corriente* y en dos tipos secundarios: decisión programada o no programada.

La decisión estratégica

Se trata de decisiones tomadas en el nivel de la cumbre estratégica de la organización: conciernen a acciones globales de gran alcance, que comprometen las políticas y las orientaciones generales de la empresa, poniendo en juego varias estructuras y funciones a la vez, y orientándose a las metas de conjunto (por ejemplo, productos que se lanzará, elección de mercados, determinación de márgenes de ganancia).

La decisión administrativa

Esta decisión es más del orden del mediano plazo, de la acción de una estructura o de una función a la vez. Está orientada, sobre todo, a asegurar la disponibilidad de los medios y su combinación para el logro de cada una de las metas parciales que conducirán a la realización de las metas globales de la empresa (por ejemplo, reclutamiento, promociones, compras, ubicación de los lugares de producción). Es la clase de decisiones que toma la jerarquía intermedia.

La decisión corriente

Esta decisión concierne sólo a la acción muy local, cotidiana o de alcance temporal muy limitado. Está orientada sólo al corto plazo y al logro de metas operativas; involucra sólo a funciones opuestas individuales y no a las estructuras (modificar la composición de un equipo de obreros, cambiar el orden de visita a los clientes, reparar o reemplazar una pieza de maquinaria). Esta clase de decisión se deja a la iniciativa de la jerarquía de planta, la más cercana a la ejecución del trabajo.

La decisión programada

Según la terminología de Simon (1980 y 1983), ésta es la clase de decisiones que se puede encontrar en todos los niveles de la organización, y que consistiría en aplicar procedimientos conocidos, repetitivos y rutinarios. Por ejemplo, cada mañana se deben tomar cierto número de decisiones para poner en marcha la producción o responder a la demanda de un cliente. En tanto estas decisiones implican actos y procedimientos habituales, conocidos, previstos, se trata de decisiones *programadas*: los elementos, las etapas y los componentes están establecidos y codificados por anticipado y sin riesgo de cambios significativos. Este tipo de decisión se puede confiar fácilmente a un computador, por tratarse de respuestas previstas a situaciones previstas y previsibles.

La decisión no programada

Al contrario de la anterior, la decisión no programada implica lo imprevisto, lo no codificado, lo inesperado, lo nuevo, lo *ad hoc*. Un cliente que demanda un arreglo nunca realizado al producto que compra, un empleado que pide un tipo de licencia que no figura en el reglamento, o la proporción de conflictos que súbitamente excede el límite admitido, son sendas situaciones que apelan a algo distinto del simple juego habitual de los procedimientos establecidos. A mayor altura en la escala jerárquica, más numerosas, si no exclusivas, pueden ser las decisiones no programadas, en el marco de la administración no tradicional.

Algunas herramientas de ayuda a la decisión

Sin salir muy lejos del marco de la decisión racional y simple, podemos utilizar ciertos instrumentos que permitan formalizar más aún las etapas de la toma de decisión, especialmente las que contienen formas de cuantificación, cálculos de probabilidades y diversas posibilidades de comparación cifrada.

El árbol de decisión

El árbol de decisión (Magee, 1973) forma parte de las técnicas llamadas "arborescencias", como el PERT o el CPM, que ayuda a graficar, en forma de ramificaciones y precedencias (de donde viene la forma de árbol, con ramas y bifurcaciones) diversos eventos y operaciones interdependientes. El árbol de decisión se usa para visualizar y comparar las

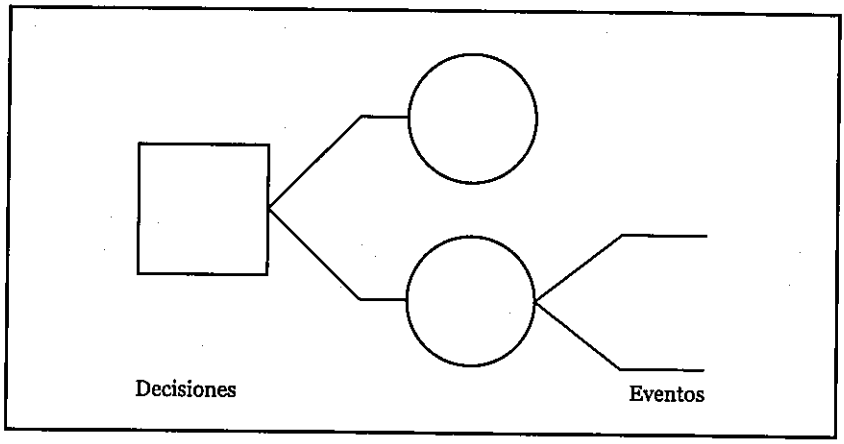
combinaciones y encadenamientos decisiones-eventos-decisiones. También permite tener más en cuenta la incertidumbre ante lo que pueda ocurrir en el futuro, y reflexionar sobre la influencia que los eventos ajenos a nuestra voluntad o actualmente desconocidos puedan tener sobre decisiones ulteriores. Se puede hacer de ésta una herramienta bastante sofisticada, que incluya las probabilidades asociadas a cada uno de los eventos anticipados, descontados los montos de ganancias, según estos eventos ocurran o no, etc. Pero, para los fines de nuestro propósito, nos conformaremos con simplemente ver su principio.

Se trata, a grandes rasgos, de partir de una decisión inicial, por ejemplo, la solución u opción escogida tras el análisis de una situación. La sucedemos de eventos que, según toda lógica, puedan ocurrir en el camino ulterior a esta primera decisión; luego, según cada uno de los hechos que tenga lugar, se indican las decisiones que pueden tomarse, y así sucesivamente, hasta la última consecuencia de lo que se desea emprender.

Un ejemplo sencillo, tomado de Magee (1973), ilustra fácilmente el mecanismo: supongamos que se quiere invitar a amigos a una barbacoa en el jardín. Ese día puede hacer buen tiempo o llover; entonces, en primer lugar, hay que decidir entre ofrecer la barbacoa bajo techo o al aire libre. Cada una de estas decisiones, según haya buen tiempo o no, nos dará un nivel de conformidad o de desagrado, resultará en lamentos o satisfacciones.

Por convención, se construye un árbol de decisión según las secuencias asociadas a los *nodos de decisión* (actos deliberados que uno escoge realizar) y a los *nodos de eventos* (circunstancias independientes de nuestra voluntad, que se producen o no según las condiciones prevalecientes antes de la decisión):

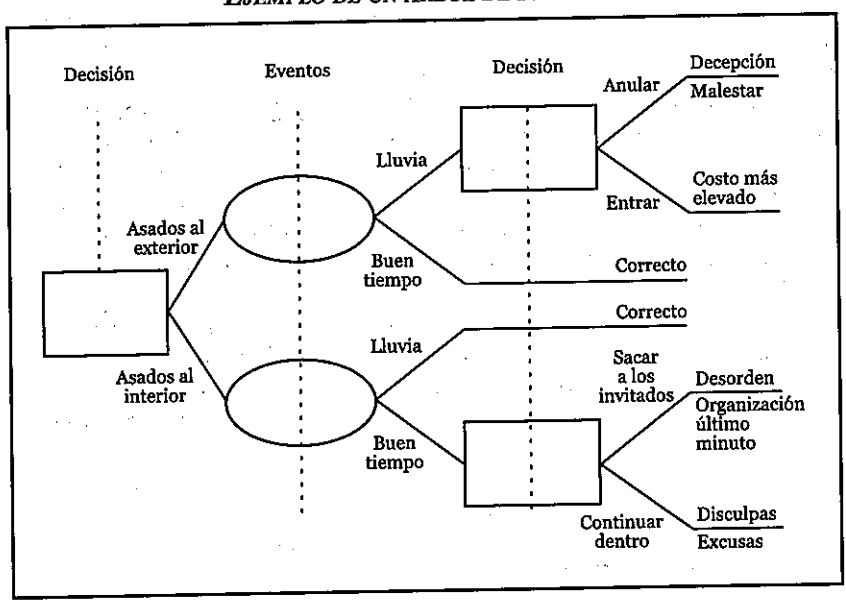
FIGURA 4-2
ELEMENTOS DE BASE DE UN ÁRBOL DE DECISIÓN



Retomando nuestro ejemplo, podríamos construir un árbol de decisión que grafique cada una de las decisiones que es posible tomar en

cuanto a la forma de ofrecer esta barbacoa, los diferentes sucesos que pueden acaecer (y amenizar o, por el contrario, disminuir el placer asociado a esta actividad), las decisiones subsiguientes que es posible tomar según se produzca uno u otro suceso, y así sucesivamente. Comparando las diferentes "ramas" de nuestro árbol, podemos optar por la decisión que conlleva las mayores promesas de ganancia o de placer. Reiteramos que, con la ayuda de probabilidades y de la cuantificación de las ganancias esperadas, es posible efectuar cálculos precisos para cada rama, y así disponer de bases de comparación más científicas.

FIGURA 4-3
EJEMPLO DE UN ÁRBOL DE DECISIÓN



El punto muerto[2]

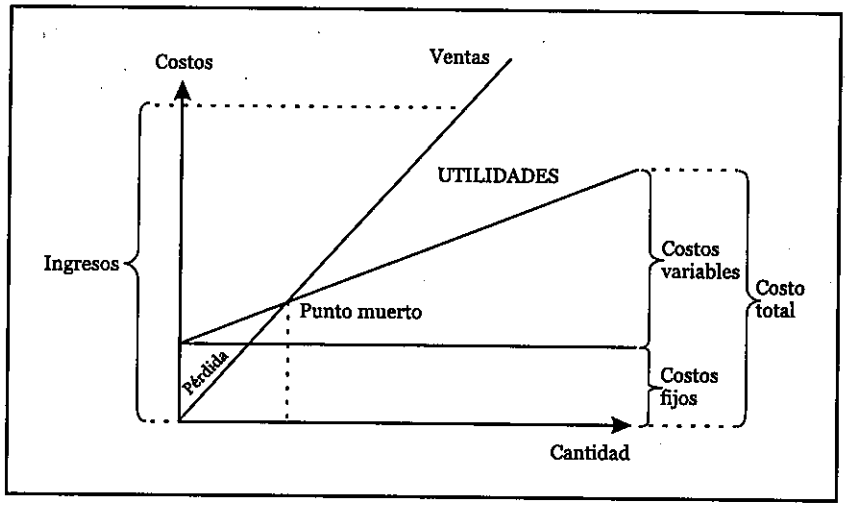
Se trata de una herramienta de naturaleza contable, cuyo principio se basa en la toma de decisión concerniente, por ejemplo, a los volúmenes de bienes o servicios por producir, a las cantidades que deben venderse para, mínimamente, cubrir los costos totales que nuestra producción o nuestro esfuerzo de ventas generen (Lanoix, 1973). Se puede expresar gráficamente esta técnica y visualizar el volumen mínimo de negocios, es decir, aquél a partir del cual se puede empezar a operar con utilidades.

El punto X indica la cantidad mínima de bienes o de servicios que se deben producir o vender si uno no quiere encontrarse en situación de pérdida (Véase figura 4-4)

[2] Esta noción se estudia en detalle en cursos de contabilidad más especializados. Aquí basta con comprender el principio general.

Es posible hacer muchos reproches a la noción del punto muerto, particularmente a sus hipótesis implícitas concernientes a las posibilidades de modificar las decisiones sobre los precios antes y después del único determinado (por ejemplo, bajar los precios para ser más competitivo una vez logrado el punto muerto), o, incluso, en cuanto a la insensibilidad de los costos fijos (hipótesis según la cual los costos fijos no cambian) a las variaciones de volumen (Lanoix, 1973). Pero tampoco es una herramienta que pueda ayudar a ajustar mejor las propias actividades, repartirlas o diversificarlas juiciosamente en relación con las demandas fluctuantes, estacionales o cíclicas.

FIGURA 4-4
EL PUNTO MUERTO



Las comparaciones de utilidad de las opciones

Estas son técnicas un poco más sutiles, generalmente basadas en modelos matemáticos o de cálculo más sofisticados que el punto muerto. Su uso es el de ayudar, "racionalmente" y en un contexto de mayor incertidumbre, a *decidir* entre dos o varias opciones según los resultados que cada una de éstas permita (Clelland y King, 1971; Benn y Mortimore, 1976). Su principio consiste en, tras una comparación "objetiva", conservar la que –entre las opciones posibles– maximice las ganancias, o la que minimice las pérdidas, o, aún, la que maximice la ganancia mínima, etc. Estas técnicas llevan nombres como *Maximax, Maximin*[3].

En los casos en que el futuro es más difícil de circunscribir, o cuando la incertidumbre es mayor, no es fácil determinar la opción que mejor

[3] Las obras especializadas tratan de estos métodos. Una vez más, aquí basta con comprender su principio.

"paga". Entonces, la elección debe ser más sutil, especialmente si se quiere maximizar el nivel de seguridad o sólo correr riesgos calculados.

Los métodos varían según el grado de incertidumbre que se presenta:

1. Si se puede asociar probabilidades a los diferentes eventos posibles de producirse, también es posible entonces efectuar un cálculo de "ganancias netas", ponderando el resultado *descontado* por la probabilidad asociada a cada evento, y conservar la opción que arroje la mayor ganancia neta esperada. Esta es la Maximización de las ganancias.
2. Si no se puede asociar ninguna probabilidad realista a los sucesos futuros, es posible ser "pesimista" y recurrir al Maximin (escoger la opción cuyo peor resultado sea mejor que el peor resultado de otras opciones), u "optimista" y conservar más bien el método del *Maximax* (escoger la opción cuyo mejor resultado sea mejor que los resultados más favorables de las otras opciones). Apreciamos que se empieza a entrar aquí en el ámbito de lo subjetivo, las creencias, los valores que fundamentan el hecho de asignar posibilidades a eventos futuros, de ser "pesimista" u "optimista".

El "brainstorming"

Método llamado también *mueve-meninges*. Esta técnica es muy utilizada en la toma de decisión para generar ideas nuevas y muy originales. Es una forma de ser más creativo y más innovador en la búsqueda de soluciones o de opciones. Consiste, a grandes rasgos, en reunir a un grupo de personas en torno al tema por debatir y luego, tras haber procedido a algunos minutos de relajamiento y de "liberación" anímica, pedirles que expresen todo lo que les pase por la mente, respecto al problema en cuestión. Incluso, las ideas más fantasiosas y más extravagantes deben registrarse cuidadosamente. Ello se justifica por la necesidad de *suspender el juicio y la censura* de los participantes, liberarlos de sus formas habituales de tratar los problemas. Practicado en grupos de cuatro a doce participantes, se ha comprobado que el "brainstorming" permite hacer un periplo muy exhaustivo (hasta el nivel de las asociaciones inconscientes) por todo lo que podría imaginarse para tratar un problema dado. Una vez que el animador (que debe tener la competencia necesaria) estima que se ha agotado el proceso de generación de ideas, se procede a los análisis, los agrupamientos, las selecciones, las eliminaciones, hasta conservar las ideas que parezcan capaces de llevar hacia opciones más ricas, más originales, más fructíferas. Cuando se practica este método, se puede quedar muy sorprendido de ver cómo ideas inicialmente consideradas totalmente descabelladas, tras el proceso de selección, resultan fuentes de inspiración sumamente fecundas y bases de acciones muy adaptadas.

Un modelo de decisión en equipo

Se le debe a Vroom (1973) un método bastante ingenioso para la toma de decisión en el contexto de la administración en equipos (administra-

ción de proyectos, por ejemplo). Es un método que debe aplicar la persona en posición de responsabilidad, para quien, dada su situación, sea importante poder contar con la adhesión y el compromiso activo de los subordinados o los colaboradores, en cuanto a experiencia y competencia.

Ampliamente, consiste en sopesar cada decisión que se deba tomar, en función de:

- La importancia de la decisión (en réplicas, en alcance, en consecuencias),
- la disponibilidad de la información necesaria para la decisión,
- la capacidad de decidir solo,
- la necesidad de informar a los miembros,
- la necesidad o la oportunidad de consultarles,
- la necesidad de su adhesión previa,
- el grado de oposición susceptible de afrontarse, si se decide solo,
- el tiempo del que se dispone antes de tener que llegar a una decisión.

Según las respuestas dadas a este cuestionamiento sistemático, la persona responsable podrá: decidir de inmediato y sola; conformarse con pedir informaciones y decidir sola; informar a los miembros y después decidir; consultarles antes de la decisión; asociarlos a la reflexión antes de la decisión; involucrarlos hasta la elección final, según la naturaleza, el alcance, las implicaciones que presente cada tipo de decisión por tomar. Este método aparece como un buen compromiso entre los extremos de la autocracia absoluta y la concertación. No se consulta y se concerta sólo lo que vale la pena.

Debates en torno de la decisión

Sin entrar en mayores detalles, señalaremos de todos modos, lo esencial de cada uno de los puntos que pueden considerarse importantes en los debates más persistentes en torno al fenómeno decisional.

En principio, se constata que la pelota sigue yendo de una escuela a otra, en mutuo reproche de ser demasiado racionalistas y formalistas (Simon, 1959 y 1967; Rapaport 1967; Fericelli 1978); o, por el contrario, demasiado conductistas (Lindblom, 1959 y 1979; Simon, 1959 y 1980; Barnard, 1938, Argyris 1973); o incluso demasiado políticos (Allison, 1971; Crozier y Friedberg, 1977, y Salancik y Pfeffer, 1974); o incluso demasiado organizacionales (Thompson, 1959; March y Olsen, 1976; Weeks, 1980), etc.

Esto muestra hasta qué punto la discusión puede ser intensa, variada y constantemente realimentada. Sin embargo, podemos decir que el campo teórico de la toma de decisión ha estado marcado principalmente por el concepto del *homo economicus*. Es decir, del ser humano racional, lógico y que obra en función de una sola finalidad: maximizar sus ganancias personales en todo momento. Incluso Stuart Mill, uno de los

fundadores de la ciencia económica, calificó de *absurdo* a cualquier economista que pensara seriamente que la humanidad se comporta así[4].

Sin embargo, debe admitirse que una enorme parte de nuestras teorías sobre la administración –y más precisamente sobre la decisión– está basada casi exclusivamente en dicha visión de la humanidad: un ser humano en permanente estado de "cálculo" de ventajas y de costos, antes de emprender el mínimo acto o de tomar la mínima decisión.

Por mucho tiempo se creyó, especialmente en la "belle époque" del crecimiento general sostenido de principios de siglo, que todo, o casi todo, podía preverse o predecirse, a condición de aplicar un correcto razonamiento. También se creía que era posible buscar y encontrar "la" buena solución (la *one best way* del taylorismo). Esto es lo que se llamó racionalidad absoluta.

Pero, ante el fracaso inevitable de dicha actitud, ilustrado especialmente por la crisis de 1929, se empezó a hablar de racionalidad limitada (Simon, 1955 y 1978). Esto quiere decir que la capacidad del ser humano de ser racional en forma "pura" es absolutamente improbable: está limitado por su inevitable subjetividad, por la imposibilidad de disponer de toda la información y procesarla, por la imposibilidad de agotar todos los escenarios imaginables. Así pues, antes que buscar "la" mejor opción, el ser humano debería –y sólo podría– buscar la opción más satisfactoria en circunstancias dadas. Se pasa así del objetivo de maximización a un objetivo de simple satisfacción coyuntural. En su capítulo titulado *Para una nueva teoría*, Peters y Waterman (1983) emprenden un fuerte ataque contra el modelo racional de administración y decisión que aún domina la escena, particularmente en la administración norteamericana, modelo que perpetúa la creencia en la "one best way" y en la previsibilidad de todas las cosas.

Muchas discusiones se sostienen también en torno al rol de la intuición y de lo irracional en la toma de decisión. A veces, incluso, se afirma, como Morita (1986), que el lado intuitivo es el elemento clave que marca la diferencia entre una decisión que implica saltos cualitativos importantes y una decisión que perpetúa el *statu quo*. Morita da el ejemplo de la decisión de lanzar el *walkman* para su compañía Sony, que, según él, fue una decisión puramente intuitiva. Evidentemente, todo esto plantea el problema de saber qué es una intuición, en qué consiste el proceso intuitivo. Puede demostrarse que, si bien se trata de un proceso en gran medida inconsciente, para ser eficaz no deja de ser tributario de una experiencia y un saber lo más diversos y ricos posible.

Igualmente, debemos considerar que la decisión se presenta también como un fenómeno:

- Que implica mecanismos políticos, mecanismos de poder y de luchas por el poder (Crozier y Friedberg, 1977; Crozier, 1983; Allison, 1971; Jacquemin, 1967);

[4] Cf. Bellemare y Poulin-Simón (1986), pp. 36, 37.

- Que sobreentiende la intervención inconsciente de valores, creencias, de *verdades iniciales* dogmatizadas (Sfez, 1976 y 1984; Daval, 1981; Crozier, 1983; Beyer 1981);
- En que la formulación misma del problema, su estructuración, constituye la etapa más determinante y capaz de cumplir un rol de distorsión y de contaminación en el proceso de toma de decisión (Landry, 1983; Audet et al, 1986; Sfez, 1976);
- En el que el riesgo de confundir los síntomas y los problemas es muy grande. Ello trae a colación toda la cuestión de la relación funcionalismo-radicalismo: para conservar el *statu quo* y mantener el orden de cosas en un estado siempre favorable a los "decisores", muy a menudo se evita ir a la raíz de los problemas, a sus orígenes y causas profundas. Se opta por atenerse a sus manifestaciones superficiales, usualmente a los síntomas (Séguin y Chanlat, 1983 y 1987; Braverman, 1976; Mouzelis, 1967);
- Por último, en el que se pretende asignar el máximo rol posible a la creatividad, mientras que, al mismo tiempo, no se deja de practicar y alentar la rapidez en la decisión y la especialización más marcada en la formación y en los roles. Ahora bien, se sabe –y Boisvert y Déry (1980) lo confirman muy explícitamente– que sólo existe creatividad real en función de conocimientos muy diversificados y generales. Sin esta clase de conocimientos, casi ninguna creatividad (ni *intuición* adaptada) es posible (Laborit, 1970 y 1974; Chanlat y Dufour, 1985; Passet, 1983).

A modo de conclusión

Como puede verse, en el conjunto de los elementos del proceso administrativo, es la toma de decisión el que indudablemente plantea el mayor número de problemas de definición, comprensión y aplicación. Sin embargo, tradicionalmente se concuerda en decir que ella es la base del trabajo del administrador. De hecho, es sumamente necesario comprender que la decisión se sitúa en el núcleo de la relación de dominación, del mantenimiento de los privilegios y de la capacidad de influencia de las actividades empresariales, y es la clave de la suerte de los diferentes protagonistas. La decisión es un fenómeno complejo porque, además de problemas de procedimiento y de técnica, plantea profundos problemas por lo que implica dentro de la organización. Es el meollo de las luchas por el poder.

Siempre se ha sabido que decidir es imponer una voluntad y, por lo tanto, correr el riesgo de ver esta voluntad oponerse a otras. Y las voluntades sólo pueden converger si la organización llega a ser un lugar de efectivo compartir de iniciativas, metas, riesgos y posibles ganancias. Se requiere, a la vez, asociar las partes coexistentes, hacerlas participar y descentralizar lo más posible, a fin de que cada individuo pueda automotivarse a través de la posibilidad de hacerse cargo de actos que le sean

propios, o en los que tome parte de manera activa y autodeterminada. Este es el contenido de fondo de lo que se llama el enriquecimiento de las tareas (Herzberg, 1972), o, aún, de los *círculos de calidad* (Morita, 1986).

El tema de la decisión sigue vinculado a una cierta concepción militarista y autoritarista de la organización, así como a una concepción de omnipotencia y omnisciencia de los dirigentes, contrastada con una visión infantilizante del obrero o empleado *hecho para ejecutar* (Argyris, 1958; Sievers, 1986). Al no tener nada que decir y ninguna decisión que tomar, este empleado u obrero no tendrá más opción que conformarse de la manera más estricta a lo que le exige su "ficha de puesto". Lo cual, en un extremo, puede asemejarse a una especie de huelga de la diligencia, devenida en sistema. A propósito, trabajar según las indicaciones de la ficha de puesto, para los dirigentes japoneses equivale a *trabajar sin la cabeza* (Servan Schreiber, 1980). Esta es también la forma en que se hace huelga en el Japón.

B. De la organización a la auto-organización

Definiciones generales

Las formas de definir la empresa pueden variar casi hasta el infinito, según el punto de vista que se adopte. En efecto, puede hablarse de ella como lugar de fabricación, lugar de transformación, lugar donde debe generarse un valor agregado, donde uno se dedica a satisfacer necesidades o a proporcionar servicios. Cada una de estas definiciones corresponde a una visión que privilegia una u otra de las funciones de la empresa: la producción, las ventas, la contabilidad, etc. Pero, en lo que concierne a la empresa *en tanto organización*, casi no hay otra opción que pasar por el enfoque sistémico, derivado de la teoría general de sistemas (Von Bertalanffy, 1973; de Rosnay, 1975; Katz y Kahn, 1978; Séguin y Chanlat 1983). Para simplificar, digamos que se trata de un enfoque proveniente de las ciencias fundamentales: la física y la biología, ciencias que tienen el rol de descifrar las propiedades y funcionamientos de *estructuras organizadas*, es decir, de *sistemas*. Un sistema implica la existencia de un conjunto de elementos que forman un todo mediante redes de interacciones e interdependencias. La teoría de sistemas se impone cada vez más, pues el estudio según el método analítico (aislar los elementos y estudiarlos separadamente, "analizarlos") no es capaz de explicar lo que pasa en un objeto de estudio complejo, que implica múltiples relaciones de interdependencia (Morgan, 1989).

Si viramos hacia la biología, vemos que ella tiene por rol estudiar, sobre todo, organismos que son conjuntos de órganos vinculados entre sí, en constantes interacciones e interdependencias, y animados por una finalidad: la supervivencia del organismo. Así sucede con la organización

como institución, que no es sino un conjunto de elementos (humanos y materiales) vinculados entre sí, interactuando constantemente, interdependientes unos de otros, y que tienen como meta lograr los objetivos acordados para garantizar la supervivencia de la institución y de sus miembros.

Recordemos que mediante el análisis de elementos separados y aislados, no se puede comprender lo que por su naturaleza debe considerarse como una totalidad en la que cada elemento sobrevive y adquiere su sentido sólo en función de los otros elementos y del todo. Ésta es la lección central del enfoque sistémico: no es posible comprender el organismo humano, como entidad integrada, analizando separada y aisladamente el hígado, el riñón, el páncreas, etc. Por el contrario, en cada nivel debe considerarse un todo como sistema, y deben estudiarse los elementos y sus interacciones dentro de ese todo: los diferentes tejidos y células del hígado y del riñón (concebidos cada cual como un "todo"); luego, el hígado, el riñón, el páncreas en sus interacciones dentro del organismo total (un "todo" más grande). Así, podemos esquematizar la organización como un sistema compuesto de subsistemas (patrones, obreros, sindicatos, diferentes funciones), inserto en un sistema más vasto que es el entorno social, económico, ecológico y tecnológico. En cada uno de estos niveles ocurren numerosas interacciones e interdependencias.

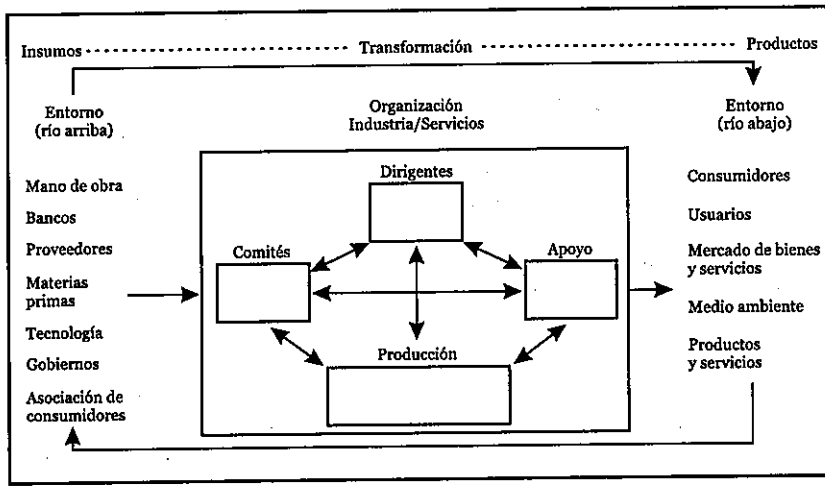
Antes de ver en mayor detalle lo que la organización y el acto de organizar suponen y en qué consisten en el campo administrativo, debemos primeramente delimitar con más precisión el sentido del vocablo en sí.

Organismo, organización, organizar, organizacional derivan de la palabra *órgano*, que proviene del latín *organum* y significa *instrumento, herramienta, parte de un todo, parte de un cuerpo vivo que cumple una función útil a la vida. Organizar* adquirió su sentido *de dotar de una estructura,* de *una constitución determinada,* de *modo de funcionamiento,* recién a fines del siglo XVIII. Toma también el sentido de *agenciar, disponer y ordenar.* De ahí en adelante, y desde el siglo XIV, esta palabra significó *hacer apto para la vida* (aquí se ve la presencia del sentido derivado de *órgano*), pero también se puede decir que organizar, en el sentido de d*otar de una estructura,* es, en cierta forma, hacer viable, hacer efectivamente *apto para la vida.* (Véase figura 4-5).

Adicionalmente, la palabra *organización* es casi contemporánea de la palabra *organizar* en su acepción de *forma en que un conjunto está organizado, en que está ordenado para su funcionamiento,* o de *asociación que se propone metas determinadas.*

Cuando en administración se habla de organización, se habla un poco de todo esto. Con la palabra *organización* se designa el conjunto interrelacionado e interdependiente de personas, categorías, roles y medios reunidos con el fin de lograr uno o varios objetivos predeterminados. Puede decirse que hay organización desde que se reúnen dos personas o más (un abogado y su secretaria, por ejemplo) o medios (finanzas, locales, herramientas), con miras a lograr metas comunes.

FIGURA 4-5
UNA VISIÓN SISTÉMICA DE LA ORGANIZACIÓN

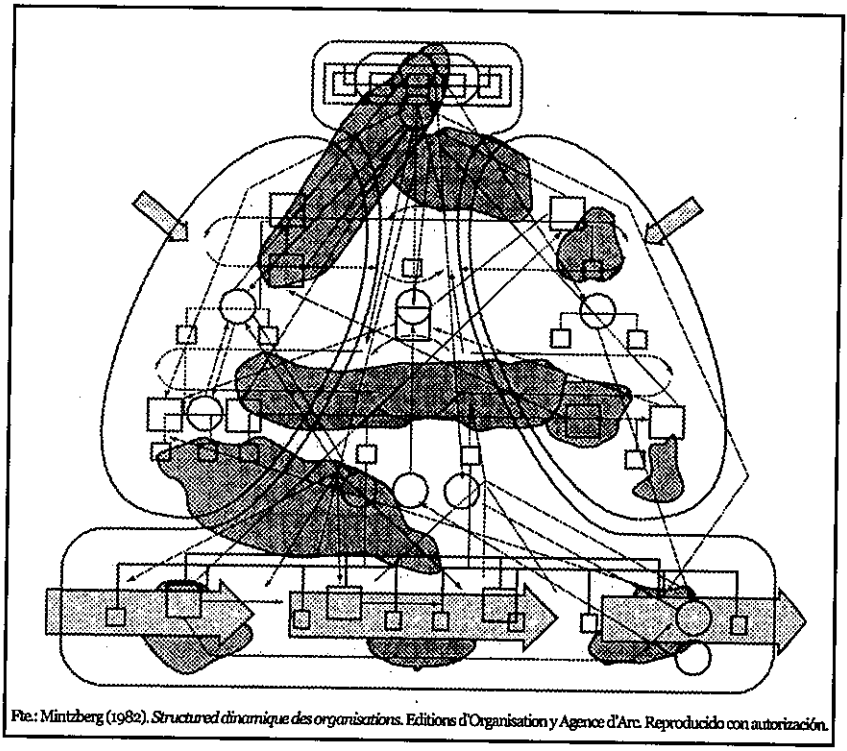


Sin embargo, el efoque sistémico nos enseña que, para lograr su finalidad, todo sistema vivo y abierto necesita utilizar energía e intercambiar energía y materia con su entorno. Tal como Rosnay (1975), Mintzberg (1982) habla de los *flujos* que recorren toda organización para permitirle vivir. Estos flujos son especies de corrientes continuas de trabajo, de informaciones, decisiones, directivas, relaciones informales que constituyen un incesante movimiento de energía. Como se ve en la figura 4-6, que reproduce los diferentes flujos, lo que sucede concretamente en una organización tiene un aspecto bastante complejo.

En esta representación, vemos una superposición de los diferentes flujos que recorren la organización para darle vida: los flujos de relaciones formales tal como están determinadas por los *estatutos* y organigramas, los flujos de relaciones informales que nacen espontánea y *oficiosamente* entre personas de diferentes niveles y diferentes estructuras, los flujos de trabajo habitual desde el "input" hasta el "output" en las diversas unidades, los flujos de decisiones puntuales en las estructuras y a través de ellas, los flujos de relaciones en el seno de comités informales de realización de tareas particulares (*constelaciones de trabajo* en el lenguaje de Mintzberg), los flujos de relaciones con el entorno exterior, que repercuten en la vida interna de la organización, etc.

Esta forma de representar la empresa remite a algo fundamental: la noción de complejidad. Y esta complejidad debe indicarnos, de ahora en adelante, la dimensión de la dificultad de pretender controlar desde un punto particular (la alta dirección), el funcionamiento del conjunto. Es a partir de aquí que adquieren todo su interés nociones como el *ruido* y la *auto-organización*, de las que hablaremos más adelante. (Véase figura 4.6).

FIGURA 4-6
LOS FLUJOS EN LA VIDA DE LA ORGANIZACIÓN



Fte.: Mintzberg (1982). *Structured dinamique des organisations*. Editions d'Organisation y Agence d'Arc. Reproducido con autorización.

Para resumir, digamos que una organización es un conjunto ordenado, dispuesto, compuesto de elementos a los que se asigna lugares (posiciones), roles (funciones que cumplir) y que están en permanente interrelación unos con otros, en distinta forma: jerárquicas, formales, informales, de comités de trabajo, de flujos de operaciones corrientes, de decisiones puntuales, etc.

Desforges (1973), habla de aspectos estáticos (lugares, elementos, roles, puestos) y de aspectos dinámicos (relaciones, informaciones, comunicaciones, retroalimentación, sistemas de administración y de motivación) presentes en toda organización. Así, la organización es, a la vez, un ordenamiento de personas y de medios, y el modo de funcionamiento que le da vida.

Las fases organizacionales y la evolución de las estructuras

Por convención y para la claridad de la exposición, hablaremos de *estructura* cuando se trate, sobre todo, de *forma*, de *configuración*; y de *organización* cuando se trate, además, de la *forma de funcionar*. Pero, insistamos: esto es sólo una convención, pues en la literatura administra-

tiva, en general, casi no se hace distinción entre los términos *estructura* y *organización*, considerados casi como sinónimos. Naturalmente, se puede hacer referencia a la misma realidad tanto como *estructura* o como *organización*; así, podremos hablar tanto de *estructura matricial* como de *organización matricial*, etc.

Con Mintzberg (1982), constatamos que hay una evolución de las configuraciones organizacionales que puede conducir a la empresa desde una estructura simple de engranajes y funcionamiento muy rudimentarios, hasta la estructura matricial o *adhocrática*, cuyo funcionamiento puede ser muy complejo.

Sin embargo, se ha convenido en resumir en tres grandes fases lo esencial del proceso que atraviesa toda empresa que quiera garantizar su supervivencia en el mercado de bienes y servicios en competencia (Toulouse, 1979 y 1980; Chaussé y Chanlat, 1980; Gasse, 1982):

1. Una fase llamada *pionera*: creación, lanzamiento, explotación de una idea original de un segmento particular del mercado. Caracterizan esta fase una gran agitación y una gran euforia por la fiebre de la implementación y el lanzamiento, y predominan el *trabajo en familia* y/o el patrón-empresario-hombre orquesta.
2. Una fase del *paso de empresario a gerente*, en la que el patrón fundador acepta delegar, confiar tareas de dirección más especializadas, a diferentes expertos en sus respectivos campos.
3. Una fase de *encrucijada de caminos* (Toulouse, 1979), en la que se debe optar por un tipo de devenir a largo plazo, definir la misión definitiva: volverse una PME, acantonarse en lo que se sabe hacer y en el mercado actual o, por el contrario, crecer, diversificarse, buscar otros productos u otros mercados.

Si tomamos el caso de una empresa que escoge proseguir su crecimiento hasta llegar a ser, por ejemplo, una multinacional, tendremos, por regla general, una evolución que va de lo más simple a lo más complejo; es decir, de la pequeña empresa administrada en familia al enorme grupo ramificado a través de varios continentes.

Igualmente, según Mintzberg (1982), todas las formas de organización pueden resumirse en cinco grandes tipos de configuraciones que se distinguen de acuerdo con su modo de supervisión, de ajuste y de coordinación en su funcionamiento. Éstos evolucionan según cuatro factores contingentes, que llevan a la empresa a modificar sus estructuras: la edad (el envejecimiento de la empresa), el tamaño (los empleados, las dimensiones de la empresa), el entorno (los diversos mercados concurrentes y los socios de la empresa) y, finalmente, la tecnología (la evolución de las técnicas de producción). Tendremos entonces en la estructura las siguientes configuraciones, desde la más elemental hasta la más elaborada[5]:

[5] Los detalles de las definiciones y descripciones se encuentran en Mintzberg (1982).

- La *estructura simple* (PME familiar);
- La *burocracia mecanicista* (industria de transformación repetitiva con trabajo en cadena);
- La *burocracia profesional* (administración pública o empresa de servicios como bancos, hospitales, etc., donde gran parte del trabajo es realizada por "profesionales");
- La *estructura divisionalizada* (empresa fragmentada en varias "divisiones", como las grandes compañías fabricantes de automóviles);
- La *estructura adhocrática* o "adhocracia": modificable y adaptable según las necesidades y limitaciones vinculadas a la tarea precisa por realizar. Hallamos esta clase de configuración en los contextos de la administración por proyectos o en la conducción de trabajos e investigaciones inusuales, complejos, como en la NASA, la BOEING, la IBM

En cuanto a los modos organizacionales, sin simplificar demasiado la realidad, podemos considerar tres modos esenciales:

- La *organización funcional*, basada en el agrupamiento de diferentes funciones", entre las que se reparten los recursos de la empresa según sus especialidades, a fin de que cada tipo de actividad aproveche al máximo la reunión de personas que hace el mismo trabajo. Así, se les reparte en "función finanzas", "función de personal", "función compras", "función marketing", etc. Por extensión, podemos tener organizaciones funcionales *por productos*, por mercados, *por actividades*, donde las diferentes funciones básicas están reunidas para el servicio exclusivo de un producto, de una región, de un tipo de clientela.
- La *organización por proyectos* es una forma de organización basada ya no en la agrupación de recursos dedicados a las mismas actividades o que trabajan para el mismo producto o mercado, sino basada en la disponibilidad de recursos con miras a realizar una tarea específica, con un principio y un final: un proyecto. Tan pronto como se cambia de proyecto, se cambia completamente los recursos y los roles para adaptarlos al nuevo proyecto.
- La *organización matricial* (nombre elaborado a partir del término matriz, en el sentido de "cuadro de doble entrada"). Combina organización funcional y productos, o funciones y mercados, o, incluso, funciones y proyectos. Los recursos de la empresa deben responder a dos exigencias al mismo tiempo –a veces más–, tales como la función de marketing y la función de producción, para las especificidades de un producto de la empresa, en vista de la penetración de un mercado particular; o a todas las de varios proyectos distintos y todas las funciones de apoyo de la empresa que contribuyen a la realización de los proyectos en cuestión.

FIGURA 4-7
LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

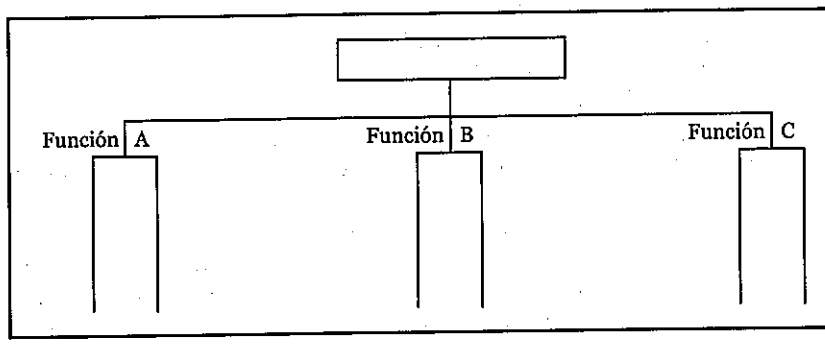
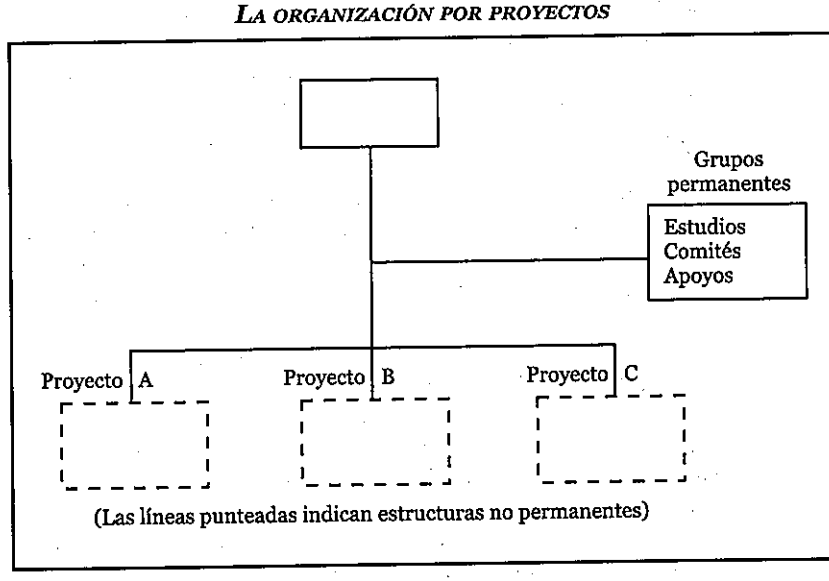


FIGURA 4-8
LA ORGANIZACIÓN POR PROYECTOS



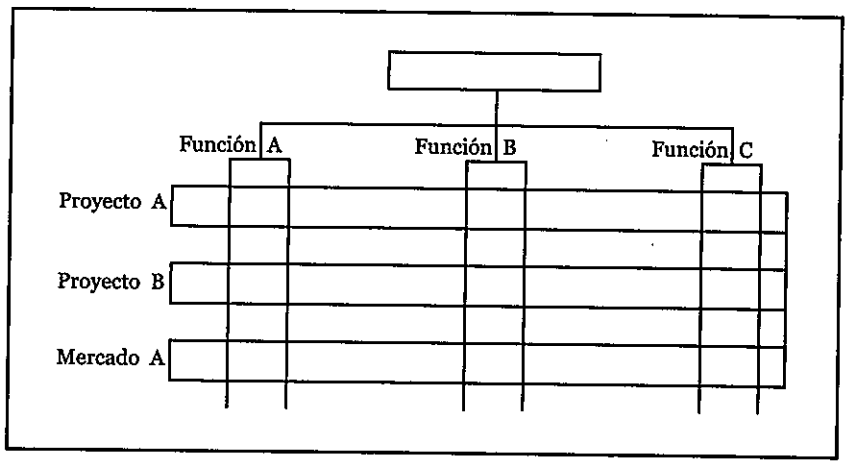
¿Hacia la auto-organización?

Hoy en día hay conceptos muy importantes en la sociología de las organizaciones, así como en las ciencias, que se ocupan de sistemas de información, de circulación de flujos en los sistemas (biología, cibernética, etc.), ante los que el administrador o los estudiantes de administración ya no puden ser indiferentes. Se trata, particularmente, de las nociones de orden y desorden, de autonomía y de heteronomía, y de organización y de auto-organización. Antes de volver a este punto, contemplemos lo que ha ocurrido y ocurre a través del acto de organizar.

En primer lugar, y ante todo, es una búsqueda de orden, es decir, etimológicamente, de una *armoniosa disposición de las cosas*. Querría

entonces decir que una organización se hace, se organiza yuxtaponiendo varias *disposiciones armoniosas*, agrupando los diferentes componentes de la empresa. Pero, hay dos clases de orden: el natural, como ocurre, por ejemplo, en la naturaleza, en los organismos vivos; y el artificial, buscado por el ser humano y aplicado a sus propias contrucciones.

FIGURA 4-9
LA ORGANIZACIÓN MATRICIAL



Con los modelos de la biología de principios de siglo, la fascinación por la máquina triunfante y por el orden perfecto del ejército rigurosamente estratificado y disciplinado, no se podía concebir en principio más orden que el derivado de los principios de la racionalidad absoluta o cuasi absoluta[6], que pretende eliminar cualquier perturbación, cualquier intervención proveniente de un ámbito que no sean los promotores o los dirigentes. En este último nivel encontramos todavía la ideología de los administradores clásicos de los que ya hemos hablado: la empresa se *realiza* en la forma que ellos quieren la organización, en el orden deseado por ellos (que no es necesariamente el más productivo o el más eficaz, en sentido amplio).

En la última parte, veremos que los principios científicos mejor establecidos hoy en día abogan por una naturaleza de la organización completamente distinta; entonces, no es (no más que en el taylorismo o el fayolismo) que "la ciencia" sea la que impone o supone cualquiera de las formas organizacionales de entre las conocidas y aplicadas hasta el momento.

Evidentemente, desde el punto de vista de los dirigentes, el modelo organizacional más ventajoso es el que permite conservar un máximo de

[6] Racionalidad absoluta: tipo de racionalidad ("razonamiento") consistente en razonar como si se pudiera poseer la *verdad*, la *mejor solución*, la *mejor forma de proceder*.

poder y de control en todas las situaciones. Bajo la apariencia de rentabilidad y de productividad, a menudo se enmascara el deseo de mantener o incrementar los propios privilegios, la autoridad o el dominio en toda la empresa. Al respecto, Etzioni (1971) habla del ejercicio del *derecho de poder*, que parecería ir a la par con el *derecho de propiedad*. Esta especie de desviación de los objetivos no suele tener un desenlace si no es en situaciones de grave crisis; un caso célebre de ello es el ejemplo de Henry Ford I, quien no aceptó menguar su influencia sobre su firma sino ante la amenaza de muerte que significaba la General Motors.

Así como los capitanes generales siempre han deseado que sus órdenes se transmitan y ejecuten sin ninguna deformación ni discusión, los jefes empresariales y los cuadros "clásicos"[7] querrían que sus directivas se respetaran de igual forma. Por su parte, Taylor no dejaba de hacer repetir a su obrero modelo, Schmidt: *el buen obrero es el que no discute, el buen obrero es el que hace lo que se le dice sin ninguna discusión...* En mis investigaciones recientes, casi en todas partes, sea cual fuere la empresa, se me ha repetido esta misma concepción del "buen obrero".

Hoy debemos admitir que se trata de ver las cosas siempre en "sistemas", donde todo está interrelacionado: nuestra concepción del orden y de la organización no es independiente de nuestra concepción del empleado, ni de nuestra concepción de las relaciones que presidirán la realización de los objetivos, la formulación y el cumplimiento de la estrategia.

Así como se pensaba en las virtudes de la racionalidad y de la máquina como poseedoras de engranajes infalibles, se ha creído –y se sigue creyendo– en las virtudes de las estructuras. Es lo que ciertos autores llaman *la fe mágica en el modelo racional y la creencia en las estructuras milagrosas*. Como si bastara con cambiar de aditamento o con seguir la moda de ciertas configuraciones, para súbitamente resolver todos los problemas o hacerse más eficaz... Sin embargo, existen empresas que no dejan de crecer y expandirse por el mundo y que, como Cascades, mantienen siempre el mismo modelo básico, relativamente sencillo, de relaciones y de estructuras[8]. Esto implica decir que a menudo no es debido a la necesidad, sino por las "crisis" o la voluntad de los dirigentes que se cambia la estructura, se "reorganiza", para adoptar el modelo más de moda.

---

[7] Dirigentes que -lo repetimos- siguen siendo muy numerosos y continúan manejando la empresa de manera "clásica"; es decir, como se hacía a principios de siglo, de acuerdo con las nociones de jerarquía, orden, disciplina, sumisión total del empleado.

[8] Cascades incluso asumió varias empresas pertenecientes a multinacionales norteamericanas, cuyas estructuras simplificó a partir de una concepción de la organización basada en la colaboración y la confianza de los obreros (suprimiendo las funciones de capataz, los puestos de coordinación-control). Todas estas empresas pasaron del estado de quiebra a estados de utilidades/ganancias.

¿Otra visión de la evolución de las estructuras?

En la literatura administrativa "clásica", para la evolución de las estructuras organizacionales se ha procedido de la misma forma que para la historia de la empresa. Se ha intentado justificar los hechos realizados en la medida de lo posible, y transformar en necesidad o en verdad científica lo que no era sino obra de administradores y dirigentes animados, en principio, por una voluntad de control, de supervisión cercana y de un mejor asidero del poder, ante la rápida evolución y complejización de los mercados, los contextos, las técnicas (los famosos *factores de contingencia* de Mintzberg).

En la mayoría de libros administrativos o teorías organizacionales se presenta también la evolución de las estructuras de la empresa como una suerte de evolución "natural", casi independiente de la voluntad de los participantes, especialmente de los dirigentes; o, aún, como una evolución que obedece a cierta "ley" seudocientífica, como la de los factores de contingencia. Afortunadamente, existen obras que muestran las cosas más en relación con los contextos, las épocas y los intereses de los diferentes protagonistas (Crozier, 1963; Mouzelis, 1967; Etzioni 1971; Crozier y Friedberg, 1977; Chanlat, 1984; Chanlat y Séguin 1983 y 1987; Morgan, 1989).

Si intentamos una síntesis relativamente sencilla, veríamos que las estructuras evolucionan, sobre todo, en función de medios (organizacionales) que deben encontrarse para conservar lo más intacto posible el control y el poder, en situaciones cuya complejidad exige cada vez más delegación, descentralización, distancias entre la oficina central y los lugares de operación[9]. Todo parece ocurrir como si, en cada paso que necesitara un movimiento de mayor descentralización, de ceder más prerrogativas a quienes están en el campo, debiera inmediatamente encontrarse el medio estructural de seguir controlando como antes todo lo que ocurre. De ahí, los innumerables comités, puestos, posiciones y estructuras llamados de coordinación, de supervisión, etc., que vienen a complicar cualquier pasaje a la *matriz* y a inflar considerablemente los costos indirectos (Denis, 1983; *Business Week*, 1985 y 1986). Si no ¿cómo explicar que a productos idénticos y a mercados idénticos haya tantas diferencias "organizacionales" (número de escalones jerárquicos, de puestos de control, de coordinación) entre Cascades y sus homólogos más tradicionales, o, incluso, entre las firmas de construcción mecánica japonesas y las norteamericanas?

Antes de pensar en una estructura o en una reorganización, conviene plantearse primero la pregunta por los verdaderos objetivos que se persigue: ¿Ser más eficaz o conservar –si no ejercer aún más– el poder y el control? Lejos de favorecer automáticamente la productividad o la

[9] Las descripciones y el análisis que hace A. Chanlat (1984) de la evolución de las estructuras de Hydro-Québec son muy instructivos a este respecto. También es posible referirse con interés a los diversos ejemplos que dan Peter y Waterman (1983).

calidad, el control produce un efecto inverso, cuando se ejerce en un contexto "tradicional" de desconfianza y de vigilancia-hostigamiento hacia el empleado (Peters y Austin, 1985; Kélada, 1987 y 1990).

Como los trabajos de Taylor lo mostraron y testimoniaron, se siguen sufriendo las consecuencias de lo que pasó en el nacimiento de la empresa industrial y la mentalidad que se instaló en las relaciones dentro de la fábrica desde el siglo XVIII: un clima de enfrentamientos, de desconfianza, de hostilidad, de estricto mando.[10]

Con seguridad, no se trata de caer en un maniqueísmo simplista, donde se tendría, por un lado, a los patrones malos y, por el otro, a los gentiles obreros. Pero en la historia es posible ver –y debe todavía observarse– que las personas que toman las decisiones, que tienen la iniciativa, que pueden cambiar las reglas del juego, que imponen un orden y deciden sobre una organización o un sistema de control, son en primer lugar los dirigentes. Una vez más, la prueba más directa de ello sería la empresa Cascades, donde los dirigentes tomaron la iniciativa de lograr una forma de organización basada en la cercanía de los niveles, la apertura, la confianza y el respeto hacia el empleado, la distancia mínima, el compartir, los peldaños jerárquicos reducidos (Cuggia, 1989; Aktouf y Chrétien, 1987). Recordemos que el propio Taylor nos da otro indicio de esto, al declarar ante la Comisión Parlamentaria que lo interrogaba que, si su sistema había desembocado tantos desórdenes, era en buena medida a causa de la negativa de los administradores a cambiar su mentalidad, especialmente en cuanto a colaborar y concertar con el obrero. Esta crítica remite necesariamente al aspecto de la concepción de la organización, de las categorías-roles y de las relaciones que implican ciertas formas de estructura más que otras.

De la división técnica del trabajo a la motivación mediante la tarea

La Revolución Industrial aportó, sobre todo, una nueva forma de organizar el trabajo y de supervisarlo, pero también aportó una división técnica del trabajo. Sin insistir en los detalles, digamos que esta división del trabajo fue llevada a su máxima dimensión por el taylorismo. La meta perseguida era subdividir los oficios en ademanes sencillos para, por una parte, dominar mejor a los obreros no calificados e intercambiables, y, por otra parte, pagar menos. También se procedió al desmenuzamiento del trabajo en gestos insignificantes (Friedmann, 1946 y 1964; Gorz, 1973; Cessieux, 1976). Una suma mínima de gestos elementales respetados hasta el infinito no tiene sentido alguno; según muchos autores, ahí se encuentra el núcleo del problema de la alienación y la desmotivación (Friedmann, 1964; Marcuse, 1968; Sievers, 1986a y 1986b; *Work in Ame-*

[10] Taylor habla abundantemente de *luchas* con los obreros de los talleres de Midvale y de Bethlehem Steel. Numerosas obras lo confirman luego: Weil, 1964; *Work in America* 1973 y 1983, Beynon 1973, Terkel 1976, Linhart 1978, Walraff 1986.

rica, 1973). Ahora bien, en la industria y en las instituciones modernas, organizar es subdividir las tareas, lo que pomposamente se llama *especializar*, y luego efectuar agrupamientos racionales (rentables) entre los trabajos así subdivididos. Lo que desde los famosos trabajos de Lawrence y Lorsch (1973) se llama la diferenciación y la integración: especializar, dividir, separar en actividades, tareas, subtareas (diferenciar); y luego, agrupar, para coordinar y controlar mejor, en equipos, secciones, oficinas, departamentos (integrar).

Pero, se olvida que esta integración es sólo formal (oficial, querida por los dirigentes, racional, exterior a la dinámica espontánea de los grupos) y no obedece a los mecanismos de desarrollo del trabajo y la vida social "naturales" de los seres humanos, sino a los de la concepción productivista de la organización. Además, siempre existe, por un lado, la *organización formal* y, por el otro, la *organización informal* (redes de relaciones espontáneas entre empleados, que responden a necesidades de agrupación según afinidades personales, y que hacen que el trabajo se haga mejor y más fácilmente). Cada vez más se reconoce en lo informal la forma de resistencia obrera que Taylor (1947) describió en mil formas y que luego nos esforzaríamos en negar.

Enmascarar o negar lo real para reemplazarlo por "teorías" que nos reafirman, no arregla nada: en forma general, el obrero menos educado, menos calificado, menos productivo y menos motivado es el de la industria occidental, aunque sea a menudo el mejor pagado (Vogel 1983, Lussato y Messadié, 1986; Weitzman, 1986; Deming, 1987).

Y la administración de la motivación tiene relación con la organización: siempre habrá una enorme diferencia entre la que pretenda salvaguardar un cierto sentido y un cierto atractivo en el trabajo (no sólo monetario, sino también profesional, afectivo, personal, social, colectivo) y la que se las ingenia para eliminarlos con el fin de supervisar y controlar mejor. Nuestras organizaciones contienen nuestra visión de nosotros mismos, de nuestros obreros y empleados, y de nuestras relaciones recíprocas; por lo tanto, de la vida social de la empresa y, por extensión, de la vida social general. De la forma de organizar la empresa se derivarán el fragmentarismo y la hostilidad o la cooperación y la complicidad.

En conclusión: ¿adoptar la auto-organización?

Si hacemos un seguimiento de los avances de las ciencias que se ocupan de los sistemas organizados (física o química molecular, biología, cibernética, ciencias de la información) rápidamente nos percataremos de que nuestra concepción del orden, por ende, de la organización, conduce prácticamente a eliminar en forma sistemática lo que los científicos llaman el *ruido*[11] y que consideran indispensable para la adaptación, la confiabilidad y la supervivencia de los sistemas en la naturaleza.

[11] Volveremos a esta noción de "ruido" en la última parte; digamos simplemente que se trata de la posibilidad de que un sistema dado permita la ocurrencia de fenóme-

Más simplemente, la biología, la química y la física han puesto de relieve que los organismos y los sistemas que mejor se adaptan (que sobreviven y evolucionan, creando e innovando para estar en mayor armonía con el ambiente) son los organismos y los sistemas que admiten cierta cantidad de *ruido*. En estos sistemas creativos encontramos una mínima tolerancia a cierta autonomía de sus componentes, los cuales, en cierta forma, pueden "expresarse" independientemente de los modos y vías "tradicionales" dominantes en el sistema. La evolución de las especies sólo es posible gracias al *ruido* que cada cierto tiempo introducen las mutaciones genéticas de las células reproductoras.

En otras palabras, todos los sistemas, particularmente los sistemas vivos, que sólo admitan formas limitadas, codificadas, prescritas, rígidas de expresarse y de responder al entorno, serán sistemas condenados a morir en un lapso más o menos breve. Por el contrario, los sistemas que en su organización admitan posibilidades de comportamientos diferentes, más autónomos, más variados, serán sistemas capaces de innovación, de creatividad y de adaptación. El *ruido* es la base de los círculos de calidad japoneses, de sus modos organizacionales que favorecen, prueban y aplican gran número de sugerencias de sus empleados (Ouchi, 1981; McMillan, 1982; Peters y Waterman, 1983). Así se *completa el nudo*: más posibilidades de expresión crean y presuponen mayor autonomía; ambas aumentan el interés en el trabajo, lo que deriva en empleados más motivados. Este resultado es posible sólo si la organización está concebida no para ejercer mejor el poder y para controlar mejor, sino para permitir el interés y la expresión de todos. Puede llegarse a esto confiriendo a los empleados un mínimo de autonomía, un mínimo de condiciones por las que cada quien sea autor, y no un simple instrumento pasivo al que se le indican sus ademanes.

De este modo, cada puesto, cada equipo o departamento podrá generar las innovaciones de adaptación necesarias para la mejor realización de lo que se tiene entre manos: hallar la respuesta a un problema en el momento en que se presente. Esto es lo que puede llamarse tolerar un mínimo de ruido; lo que también podría llamarse condiciones para la auto-organización o para un contexto favorable a una organización holográfica (Morgan, 1989).

Una transformación similar de nuestros modos administrativos invoca a la motivación de todos, especialmente de obreros y empleados. Ésta invita a los dirigentes que organizan a reconocer el derecho al error12, a otorgar el derecho de expresión y a garantizar sus condiciones, a dar más autonomía, a dar pruebas de más confianza, de intimidad y de honestidad (Ouchi, 1981), a dejarse interpelar (Sainsaulieu, 1983; Sievers, 1986a; Aktouf, 1989a y 1989b).

---

nos aleatorios, semejantes a "parásitos" no previstos, pero que son fuentes de enriquecimiento del sistema, por la "variedad" que introducen (Von Bertalanffy, 1973; de Rosnay, 1975; Atlant, 1972 y 1979; Prigogine y Stenghers, 1979; Chanlat y Dufour, 1985; Passet, 1979 y 1987).

Ideas importantes

SOBRE LAS ACTIVIDADES

La decisión

El acto de administración completo –estratégico, administrativo o corriente– puede traducirse en función de los procesos de información y decisión. El modo de decisión escogido y el proceso de conducción de dichas decisiones determinan la estructura de la empresa, el grado de centralización, los modos de comunicación y, por ende, el clima de la misma.

El proceso de decisión centralizado

En el marco de la administración tradicional, el proceso decisorio se encuentra bastante centralizado de acuerdo con la actividades importantes. Al igual que esta últimas, el proceso de decisión es lógico, secuencial y continuo puesto que implica, a través del control, un retorno a las elecciones adoptadas. Las decisiones no programadas son del dominio de la cima estratégica, mientras que las decisiones programadas se encuentran a la base de quien debe ejecutarlas.

Preguntas

1. ¿Cuál es el concepto de ser humano que se transmite a través de la teoría clásica de la toma de decisiones?
2. ¿Cuáles son los factores que generalmente no se tienen en cuenta para formular las etapas que deben conllevar a unas decisiones satisfactorias?
3. Frente a la complejidad del entorno, es necesario descentralizar el proceso de toma de decisiones. ¿Cuáles son las distintas formas de integración que se pueden utilizar para enfrentar dicha complejidad?
4. ¿Cuáles prácticas hacen que un modo de funcionamiento decisional menos centralizado se vuelva más pesado?

El proceso de decisión centralizado

Es posible concebir organizaciones en las que el proceso de decisión sería inevitablemente un proceso descentralizado. Cuestionando el principio de la diferenciación y la mentalidad de control que es el corolario obligado desde el surgimiento de la empresa industrial, la solución de reemplazo de una autonomía real –maneras de hacer no prescritas, menos rígidas, más variadas– de los componentes de la empresa, es previsible

Preguntas

1. ¿Cuáles son las condiciones necesarias para la aplicación de una organización que se caracterice por las capacidades de autoadministración?
2. Dé algunos ejemplos de empresas que hayan adoptado esta manera de funcionar.
3. ¿Cuáles son las ventajas de una transformación de las formas de administrar que apuntaría hacia una mayor autonomía de los empleados?

CAPÍTULO 5

DE LA DIRECCIÓN AL CONTROL, UNA CUESTIÓN DE PODER

A. La dirección: del líder al héroe de la cultura empresarial

Definiciones y generalidades

Hace tanto como cuatro siglos antes de nuestra era, ya era posible hallar consideraciones casi tan modernas como las de la actual administración, en los escritos de Jenofonte (Varrón, 1877), sobre la forma de dirigir los trabajos y de ejercer un liderazgo favorable a la buena producción. He aquí, textualmente, los consejos de Jenofonte al amo del área que quería reclutar mano de obra estacional (para la vendimia, por ejemplo) y hacerla trabajar de modo óptimo:

> "Escoger individuos capaces de fatiga, por debajo de 22 años, [...] Sus aptitudes deben juzgarse según lo que hacían donde su amo anterior. Para dirigirlos, tómese a esclavos[1] que no sean ni insolentes ni tímidos. Que tengan un matiz de instrucción, de modales, de probidad [...] Este puesto exige habilidad para los trabajos, pues el esclavo no está sólo para dar órdenes, debe demostrar lo que sabe hacer a fin de que sus subordinados comprendan que son sus talentos y su experiencia los que lo colocan por encima de ellos [...] Se hará bien en halagar su amor propio, dando también lugar a otras señales de consideración. Asimismo, cuando un obrero se distingue, es bueno consultarle sobre la dirección de las obras. Esta diferencia lo eleva ante sus propios ojos,

[1] Aparentemente, los esclavos de la antigua Grecia estaban a menudo asociados a la dirección de los asuntos de la propiedad/las tierras; a veces, en cierta forma, eran parte de la familia del amo. Véase, por ejemplo *La Ilíada* y *La Odisea* de Homero, donde los esclavos comparten mucho de la vida de sus amos.

probándole que se le hace caso, que se le toma en cuenta para algo [...] es así [...] que se les inspira la buena voluntad y el afecto..."

¡Cuánta "psicología industrial" se halla en esta lectura de Jenofonte! Debemos también reconocer honestamente que este texto es tan moderno como lo esencial de las ciencias del comportamiento organizacional de hoy en día, ya que invoca nociones de liderazgo, participación, consulta, comunicación, respeto al obrero, etc., que actualmente se prueban en diferentes lugares como experiencias piloto.

Vemos, pues, que el tema y las teorías del liderazgo y la dirección distan mucho de ser extraordinarios descubrimientos de la administración del siglo XX. Al revisarlo, veremos que Jenofonte es bastante más sabio que los defensores de varias teorías del arte de dirigir, de las que generaciones de administradores se nutren casi inútilmente desde hace varias décadas.

El término *dirección* viene del latín *directio* y designa la acción de conducir, de dirigir. El verbo *dirigir* también viene del latín (*dirigere*) y significa *conducir, llevar en cierta dirección*. Por extensión, estos vocablos han llegado a significar también *mandar, orientar, influenciar*. Dirigir es poder ejercer sobre otros una influencia que les hará tomar una orientación dada, y les hará realizar, en el marco de esta orientación, cierto número de actividades con miras a lograr colectivamente un resultado preciso; o, en forma más caricaturizada, es lograr que otros hagan el trabajo.

Tal es la tarea privilegiada del ejecutivo, del administrador, del gerente. Mas queda la duda de que la práctica de la dirección plantea el problema de los orígenes de la influencia de los dirigentes, de su legitimidad, de su aceptación y de las formas de ejercerla.

Naturaleza y orígenes del acto de dirigir

Sinónimo de *mandar*, dirigir también puede significar *influenciar, ejercer una autoridad*, o *ejercer un poder*. En virtud del poder que detenta y que le ha sido conferido, un individuo A puede llevar a un individuo B a aceptar su voluntad, o a doblegar la voluntad de este individuo B en un determinado sentido. Recordemos aquí que, para Etzioni (1971), la fuente de este poder o de esta capacidad de influencia proviene de que los administradores siempre han asociado al derecho de propiedad un derecho de ejercicio del poder, tradicionalmente similar a la buena voluntad de los reyes y señores de la Edad Media. Pero, examinando los hechos históricos de cerca, uno se percata de que esta buena voluntad no está tan extendida como se quería hacer creer[2]. Estaba siempre acompañada de "deberes" que el señor tenía la obligación de cumplir para con sus siervos

[2] Ver la penetrante comparación que A. Berle (1937 y, sobre todo, 1957) hace entre los dos tipos de poder: el de las empresas actuales (especialmente las grandes) y el de los señores y reyes feudales, de donde se aprecia un mayor poder absoluto y arbitrario en las primeras.

y vasallos, como el dejarse interpelar y responder públicamente, hacer justicia, proteger, alimentar en caso de plagas o hambrunas graves, etc.

El filósofo y sociólogo alemán Max Weber (1971) así lo vio, y nos dejó un profundo análisis del fenómeno autoridad-poder. Para la época moderna y la industria, él lo asocia al *derecho de determinar el modo de uso de los medios de producción* que acompaña al derecho de propiedad desde la aparición de la fábrica del siglo XVIII. En efecto, el propietario industrial impondrá muy pronto una forma de trabajar que se llamará "organización": la que hará trabajar más duro y más tiempo bajo el orden y la disciplina deseados.

Los ancestros de aquellos a quienes hoy llamamos ejecutivos o gerentes, contrariamente a lo que podría creerse, no fueron los primeros propietarios de fábricas, ni mucho menos los señores feudales (Schumpeter, 1979; Neuville, 1976), sino, antes bien, los intermediarios que los propietarios introducían entre ellos y los trabajadores (de donde surge la jerarquía industrial), y que ya hemos llamado *directores*, luego *capataces*, luego *jefes de personal*. Incluso, hasta principios del siglo XX, ellos estaban armados, ya fuese con armas verdaderas, con bastones, con látigos o fustas. También podían tener técnicas muy personales, como la adoptada por un director inglés de la época de la Revolución Industrial: dejarse crecer muy larga y duras las uñas del pulgar y el índice, afilarlas y usarlas para traspasar las orejas de quienes no trabajaban suficientemente rápido, especialmente los niños (Mantoux, 1959; Neuville, 1976).

En este punto, no conviene creer ingenuamente que la evolución de la forma de dirigir se hizo a partir de una especie de filantropía que súbitamente habría ganado a los medios industriales. Fueron, en primer lugar, las necesidades de adecuarse a las leyes del trabajo (arrancadas pulgada a pulgada tras años de lucha) las que con mayor frecuencia hicieron evolucionar los modos de "administrar a los hombres" (Heilbroner, 1971; Toffler, 1980; Neuville, 1976). Así hicieron sucesivamente su aparición en la dirección de empresas: los juristas, para buscar los medios de eludir las leyes laborales[3]; luego los viejos oficiales militares, capaces de "disciplinar" y de "conducir" a los hombres; a continuación, los psicosociólogos, personas que saben cómo influir en los trabajadores mediante la "psicología", en el sentido deseado por los dirigentes.

Volviendo a la cuestión de las fuentes de la autoridad, nadie ha logrado explicarlo mejor que Max Weber (1971). Como ya hemos visto, para él hay tres grandes troncos en los que puede presionar e instalarse la autoridad o, como él la llama, la *dominación*:

- Un origen tradicional: desde siempre, la tradición ha designado a los o las que deben poder ejercer una autoridad (los más ancianos, el brujo, el jefe sagrado, el padre, la madre, etc.);

[3] El célebre y riquísimo hombre de negocios estadounidense J.P. Morgan tenía la costumbre de decir que él contrataba abogados para que le indicaran *cómo* podría hacer lo que tenía ganas de hacer, y no para que le dijeran lo que no podía hacer (Toffler, 1980).

- Un origen legal: la ley, la categoría oficial, da poder de autoridad (la policía, el juez, el director);
- Finalmente, un origen vinculado al carisma, llamado carismático: una forma de poder derivada de una suma de atributos personales. Una suerte de magnetismo que nos lleva naturalmente a seguir, a aceptar la autoridad y a obedecer (Napoleón, Hitler, René Levesque, etc., tenían mucho carisma).

En la realidad, a menudo se observan combinaciones de estos orígenes fundamentales en diversos grados. El ideal es tener cierta "dosis" de cada uno, de manera sabiamente equilibrada.

Los roles estructurales del dirigente

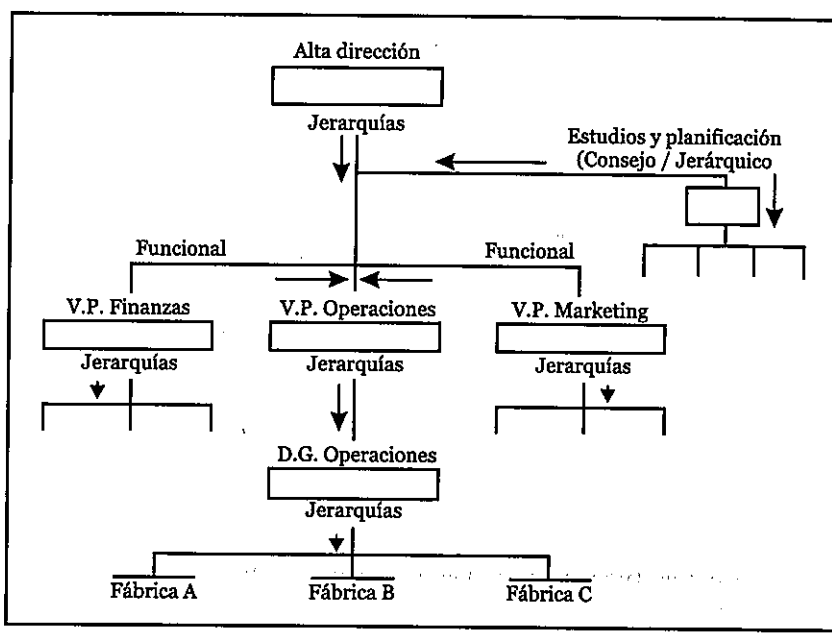
Se llama *roles estructurales* a las formas en que el dirigente ejerce su trabajo de ejecutivo, según la posición o la función que le confieren las estructuras de la empresa a la que pertenece.

- ***Rol formal y rol informal.*** Hay toda una literatura que se remonta a los años 30, respecto a lo que se ha llamado el *líder formal* y el *líder informal.* Brevemente, destaquemos que aquél corresponde a un puesto de liderazgo atribuible a un nombramiento oficial en un puesto directivo. Es la estructura formal (oficial, visible, legal) la que le otorga esta posición y la posibilidad de ejercer un poder.
  Éste, el líder informal, corresponde, por así decirlo, al plan oculto, no visible, no oficial de la estructura: la parte informal, donde las opciones de los colegas y no la voluntad de la alta dirección son las que designan a la persona que será considerada como líder. A esta persona, sus pares le conferirán cierto poder de influencia, a menudo vinculado a la competencia o a un rol de facilitamiento de las relaciones, de fluidificación de los engranajes del trabajo, de restablecimiento del equilibrio socioemotivo, de apoyo afectivo... Al igual que el grupo o la organización informal, este líder debe su existencia a ciertas necesidades no satisfechas (y es una respuesta implícita a ellas) por la estructura formal: necesidad de asociarse, de tener confianza, de ser escuchado, aconsejado, reconfortado... Con frecuencia se ve en esta clase de liderazgo bases vinculadas a la tradición de ciertos grupos (cuando se trata de etnias diferentes o de "culturas profesionales", cada una escogerá su líder informal según su tradición) o al carisma de la persona escogida.
- ***Rol funcional y rol jerárquico.*** En este caso también es la estructura la que, según la posición que le confiera a un individuo ejecutivo, le asociará: 1. ya sea un rol llamado funcional o de autoridad funcional (vinculado a la función, a la especialidad en la que el individuo ejerce: contabilidad, finanzas, informática, etc.); 2. o un rol llamado jerárquico o de autoridad jerárquica (vinculado al nivel, al estrato en que se sitúa en la jerarquía de la empresa, como en el caso de un grado en el ejército).

- ***Rol de asesoría y rol de mando***, con frecuencia aún denominados rol de *staff* y rol de *línea*; estas posiciones remiten a tipos de autoridad que, por un lado, son una autoridad de consulta, ligada a una función de análisis, de estudios y de asesoría; y, por otro lado, una autoridad vinculada a una función de ejercicio del mando, de relevos en una cadena de órdenes-ejecución. Evitemos las sutilezas innecesarias y digamos que es de la misma naturaleza que el rol jerárquico. Si se hace una analogía con el ejército, los roles de asesoría estarían emparentados con lo que hacen los miembros de un estado mayor; y los roles de mando, con lo que hacen los oficiales de unidades operativas.

A menudo puede suceder que haya entre estos diferentes roles conflictos vinculados a la autoridad y a la naturaleza del trabajo de dirección. En el marco de este libro, no se trata de detallar esto, pero digamos que es posible que los elementos operativos y los jerárquicos pueden chocar cuando el *especialista* y el *jefe* no están de acuerdo, por ejemplo, en los procedimientos por instaurarse en una unidad, donde el elemento jerárquico quiere ser amo absoluto; el líder formal y el líder informal pueden entrar en conflicto si las normas formales de producción, de comportamiento, etc., no van en el mismo sentido; y, finalmente, el asesor de la alta dirección y el director-jefe de una subestructura pueden divergir en las orientaciones que van a tomar. Todos los roles "oficiales", ya sean de asesoría, jerárquicos o funcionales, son roles formales. (Figura 5-1).

FIGURA 5-1
LOS DIFERENTES ROLES "ORGANIZACIONALES" DEL DIRIGENTE



Algunas teorías clásicas del dirigente

No se trata de repetir, ni siquiera sucintamente, las numerosas y prolíficas teorías de la dirección y el liderazgo: manuales enteros y cursos especializados están dedicados a ello. Simplemente proponemos una rápida visión panorámica de lo esencial. Precisemos de una vez que, en lo fundamental, no se ha ido más allá de los inevitables trabajos de Lewin, Lippit y White (1939), Bales (1958), Lewin (1964), Blake y Mouton (1969), McGregor (1971), Likert (1974). Con justicia podemos hablar de una reciente diferencia de enfoques, que distingue entre lo que se ha convenido en llamar enfoques normativos, basados en prescripciones de conducta, "normas" para ser "buenos" líderes; y enfoques descriptivos, que describen lo que sucede en la acción de dirigir en una situación real antes que prescribir partiendo de situaciones teóricas o experimentales.

Hasta mediados de los años 70, los enfoques normativos dominaron la escena. Sólo a partir de Mintzberg (1973), el enfoque descriptivo cobró verdadero peso en la literatura administrativa. Tradicionalmente, las teorías del dirigente se han concentrado en el estudio de los rasgos de personalidad (factores dependientes de la persona misma del dirigente), el estudio de habilidades (el saber-ser y el saber-hacer que el dirigente debe conocer y adquirir), el estudio de los polos en los que está centrado el dirigente (para el cumplimiento de la tarea o el bienestar del grupo).

Las pistas que conciernen a los rasgos de personalidad no han ofrecido nada convincente, y las que enfatizan las habilidades y los polos, en general, han llevado a lo que el "buen" dirigente debería saber encontrar: un feliz equilibrio entre todo lo que puede conducir a la realización más eficaz de la tarea y todo lo que puede mantener la mejor moral posible de subordinados y empleados. Esta "dosis" representa, por supuesto, el clima de trabajo ideal, ya que la eficacia y la buena moral se implican mutuamente.

De manera totalmente natural han llegado los investigadores de la administración al estudio de los estilos vinculados a los dos polos arriba señalados, de los que se mantienen los dos principales: el *socio-emotivo* y el *centrado en la tarea*. También podemos hablar de *roles socio-emotivos* o centrados en la tarea. Estos roles o estilos pueden ser cumplidos por personas diferentes; por ejemplo, por el líder formal para la tarea, y por el líder informal para los aspectos socio-emotivos. Mas, de hecho, lo que se busca es que el líder formal, el dirigente, pueda cumplir estos dos roles por sí mismo. Así no habrá dicotomía ni disyuntivas entre el cumplir la tarea y el satisfacer las necesidades socio-afectivas. Encontrar la satisfacción y el bienestar psicológico en la realización eficaz del trabajo a través de ella, sigue siendo el mayor deseo de la administración y la más sólida base de una productividad sostenida.

Es así que, tradicionalmente, se ha buscado definir el perfil del dirigente ideal. Ciertas descripciones que enumeran las cualidades del "buen" ejecutivo (por ejemplo, las declaradas en Bergeron et al, 1979) ¡son verdaderos retratos de *apolos* calcados de *superman*! Afortuna-

damente, pronto nos percatamos de que esta vía llevaba a un *callejón sin salida*. Entonces, nos centramos en los saberes y las habilidades: las prescripciones de Fayol, Lewin, McGregor, Blake y Mouton, Likert, etc.; luego, en las descripciones, especial y particularmente las de Mintzberg.

Los "prescriptores" nos enseñan que el dirigente no debe olvidarse de que él se hace una concepción de aquellos a quienes dirige y que, por lo tanto, según la manera en que los conciba, obrará de una manera u otra. Si es adepto de la concepción X (el empleado es perezoso, indigno de confianza, incapaz de trabajar solo), obrará como una autócrata autoritario. Si es adepto de la concepción Y (el empleado es serio, maduro, digno de confianza), obrará como un *demócrata*, admitiendo la discusión y la participación (McGregor, 1971; Livinston, 1988). Estos mismos prescriptores (en particular Lewin, 1964; Blake y Mouton, 1969; Likert, 1974) también nos indican cómo, en su estilo de dirección, el dirigente debe situarse en un punto ideal de democracia entre el total dejar hacer y la autocracia, y en un punto ideal de unión entre las habilidades que llevan a la realización del trabajo y las que aseguran un clima sereno y relajado entre los empleados.

Los "descriptores" (sobre todo Mintzberg) nos demuestran a partir de lo que pasa en el terreno lo que el dirigente efectivamente hace en diferentes situaciones: sus habilidades principales consistirían, entonces, en su capacidad de análisis y de adaptación a las numerosas y diferentes situaciones concretas que cotidianamente debe afrontar. Como veremos, estas situaciones, clasificadas y agrupadas, dan lugar a la enunciación de una decena de roles repartidos de la siguiente manera: decisionales, informacionales e interpersonales.

En realidad, los autores e investigadores se liberan progresivamente de las teorías tradicionales que giraban sin cesar en torno a rasgos-habilidades-polos, para reconocer en mayor profundidad, en el acto de dirigir, las relaciones de interdependencia, las influencias recíprocas entre superiores y subordinados, las circunstancias cambiantes y diferentes, y la necesidad de adhesión de aquellos a quienes se quiere dirigir. Así, también, se llega hoy en día a hablar de valores, de cultura y de representaciones simbólicas, de las que el dirigente debería ser el motor y con las que los empleados deberían identificarse para movilizarse en el sentido deseado por la compañía. Ésta es toda la cuestión de la *cultura empresarial* y la nueva especie de dirigentes que se desea: el héroe-productor-de valores-y-de-símbolos.

El héroe de la cultura empresarial

Especialmente desde los libros de Ouchi (1981), de Deal y Kennedy (1982) y, sobre todo, del exitoso libro de Peters y Waterman (1983) que presenta y radiografía a las empresas ganadoras, presenciamos una verdadera moda del líder-héroe. Éste será el *creador visionario* de la compañía, en torno al cual se mantendrá una *mitología*, o el *campeón*, el *ganador*, capaz, como Enrique IV, de dar el ejemplo y hacer que todos sigan su penacho blanco en medio de las batallas.

Esta moda de la cultura y el héroe empresarial surge esencialmente del hecho de que la administración clásica se halló indefensa ante la "excelencia" de otros modelos de empresa y de comportamiento del trabajo industrial (en particular el japonés). En resumen, se dieron cuenta de que nada valía tanto en materia de motivación como el compromiso voluntario, la adhesión espontánea y plenamente consentida. Entonces se empezó a hablar de valores (creencias profundas que predisponen a ciertas formas de actuar), de mitos y de símbolos (sistemas mediante los cuales se forjan y refuerzan las creencias), y de ritos y ceremonias (actividades sociales destinadas a mantener mitos, valores, etc.). Tentando una leve caricaturización, parecería quererse forjar verdaderas "etnias" corporativas a semejanza de las etnias observadas por los antropólogos, todos cuyos miembros están unidos en su forma de ser y de comportarse por una suerte de "espíritu común". ¡Incluso se ha llegado a hablar, especialmente en los Estados Unidos, de formar "sectas" de la empresa, con predicadores y ceremonias rituales que la apoyen! Parece que se ha creído ver en lo que hacen las firmas japonesas algo semejante a la formación de sectas: así, se querría obrar como la "Secta Toyota" o la "Secta Honda", etc.

Obviamente, en este contexto, el dirigente tradicional del tipo X o Y, socio-emotivo u orientado a la tarea, comienza a perder peso, ya que requiere cada vez más ser capaz de generar, reforzar y mantener valores, mitos y símbolos en toda la organización. Así como los héroes de la mitología griega –Hércules, Edipo, Aquiles, Ulises–, los líderes de la nueva ola se visualizan en el origen de los mitos, portadores de valores, que fundan las actitudes y comportamientos que se actualizan y refuerzan en los ritos.

Volveremos más adelante a ciertos aspectos centrales de este último modo administrativo; pero, para el presente propósito, abordaré uno de estos puntos fundamentales. Se quiere crear valores comunes y una adhesión colectiva a partir de algunas historias (bautizadas "mitos") que conciernen a los patrones o a los propietarios fundadores, difundidas y repetidas por toda la empresa. Estos valores se reforzarían mediante "ceremonias" de propaganda y martilleo al estilo marketing o "lavado de cerebro". Se dice que, después de todo, así como se hace cantar o gritar *¡Viva Toyota!* a los obreros japoneses, podría hacerse lo mismo en otros lugares. Pero se olvida que, entre los japoneses, estas ceremonias, así como los círculos de calidad y otras formas de colaborar son prácticas sociales, son formas de vivir y no herramientas de dirección, cercenadas del contexto de vida que las engloba, o fórmulas mágicas abstractas e independientes de toda base material, como la equitativa distribución del fruto de la labor común.

Conclusión y perspectivas: ¿cuál dirigente?

Existe, por cierto, toda una literatura de la motivación del dirigente mismo. Casi todas las "teorías" de la materia giran en torno a la noción

de *self-esteem*, las relaciones y las interinfluencias de superiores y subordinados, los juegos de poder y de contrapoder a los que se dedican los dirigentes, el equilibrio que debe lograrse entre el gratificar a los subordinados y el gratificar a la organización.

Pero en todo este montón de teorías y contrateorías, no encontramos casi nada sobre el aspecto más desacreditado de los dirigentes de nuestra época: su falta de perspectiva y de visión generales (Delvin, 1986; Lussato y Messadié, 1986; Bloom, 1987, e incluso Peters y Waterman, 1983).

Los primeros teóricos estadounidenses del liderazgo, particularmente el más célebre de ellos, K. Lewin (1964), estaban mucho más animados por el deseo de demostrar cuán deseable y "eficaz" era la ideología demócrata-pluralista (Lewin es un alemán que huyó del nazismo y que glorificó sinceramente la democracia al estilo estadounidense). En las famosas experiencias del liderazgo con los grupos de niños de Lewin et al. (1939), el grupo con el líder autocrático –y no "el demócrata"– fue en verdad el más eficaz, al contrario de lo que frecuentemente se pretende.

El conjunto de escritos sobre la motivación del dirigente y las relaciones superiores-subordinados, demuestra indirectamente la existencia de una importante brecha entre las organizaciones y los miembros de éstas. Pues, invariablemente (por ejemplo, Laurin, 1973; Katz y Kahn, 1978), ven en ello una cierta antinomia fundamental entre los intereses y objetivos corporativos y los intereses y objetivos de los individuos. Globalmente, esto quiere decir: ¿cómo hacerse querer al mismo tiempo por la dirección y por los subordinados-empleados? ¿Cómo hacerse querer por los subordinados sin exponerse a fallarle a la dirección? Recordemos la ilusión casi caricaturesca de este dilema del dirigente que nos ofrece Taylor, quien describía su relación con sus antiguos camaradas mecánicos como una relación de enemigos, tan pronto pasó a ser capataz en los talleres de Midvale. Como lo dijo él mismo, desde que *pasó al otro lado de la barrera* y sus antiguos *camaradas* le hicieron la pregunta de *¿Tú también serás uno de esos puercos de la dirección?*

El importante debate sobre la autoridad impuesta y la autoridad reconocida se evita, casi sistemáticamente, en los escritos dedicados a la dirección. En efecto, para que una autoridad sea realmente aceptada y reconocida por adhesión, sería necesario que hubiese condiciones de transparencia y equidad, así como relaciones de trabajo muy cercanas al tipo informal e igualitario. En vez de debatir sobre las circunstancias que pueden posibilitar tal adhesión, tradicionalmente se han dedicado a discutir las sutiles diferencias entre ser líder o administrador, entre centrarse en el individuo o en la tarea, etc. Mientras, la adhesión es imposible sin una distribución compartida y sin cierta tolerancia al *ruido*, una cierta disciplina, cierto desorden, cuyas posibles consecuencias positivas hemos visto en la parte referida a la organización. Ahora bien, un dirigente clásico no sabría muy bien tolerar que las cosas se hagan al margen de él o fuera de su control, e incluso menos compartir algo de lo que él considere parte de sus privilegios y "derechos" exclusivos: información, administración, concepción, poder, ganancias/utilidades.

A propósito de "héroes", son más bien "antihéroes" los que la empresa necesita: dirigentes capaces de tener el heroísmo de quedar ocultos tras los empleados, de ser humildes, "interpelables", capaces de dejarse cuestionar, cercanos a sus empleados y mezclados con ellos, tan preocupados por ellos y por la compañía como por sus propios intereses (Denis, 1983; Sievers, 1986b)[4].

Si nos interesamos en alguna literatura distinta de la administración tradicional sobre este tema, vemos que los alemanes occidentales y ciertos autores de Francia y del Quebec, entre otros, hablan hoy, a propósito de las teorías del dirigente y el liderazgo, de *perpetuation of immaturity* (en resumen, de perpetuar con el empleado y/o subordinado una relación y una concepción de dependencia-infantilización y de fantasmas de omnipotencia inmadura); o, incluso, de *maverick theories* (el líder concebido en cierta forma como joven novillo fogoso, el rebelde que hace carrera por la fuerza de sus cuernos, como campeón, como *winner*)[5].

Finalmente, podríamos también preguntarnos sobre los mecanismos del maquillaje y transformación de la realidad que muchos dirigentes provocan entre sus colaboradores (Kets de Vries, 1979; Ketz de Vries y Miller, 1985). O, también, sobre el verdadero rol que cumple la jerarquía piramidal y elitista, que se considera casi sagrada en nuestras organizaciones. Para Marglin (1973), de la Universidad de Harvard, esta forma de jerarquía (por ende, de dirigentes), sólo existe para vigilar, dominar y acaparar la ganancia, y no para asegurar la eficacia de la empresa. De hecho, se puede ser mucho menos jerarquizado y bastante más perspicaz. Toyota en el Japón, SAS en Suecia y Cascades en Canadá, nos ofrecen los ejemplos más convincentes[6].

Si hay una conclusión qué extraer de todo esto, es que el administrador-dirigente del futuro tiene mucho más que ganar por el lado de las teorías que proponen la cultura de la colaboración mediante la implementación de condiciones de adhesión, apertura, disponibilidad y concertación, distribución y generosidad. El dirigente del futuro deberá tener comportamientos de antihéroe y de sincero representante-símbolo

---

[4] Cuando, por ejemplo, en 1983-1984 los dirigentes de General Motors se autoconcedieron bonificaciones individuales cercanas al millón de dólares, despidiendo al mismo tiempo a miles de empleados debido a una "crisis económica" ¿cómo podían pretender motivar la adhesión o ser "héroes" amados, admirados, etc.? Adicionalmente, veremos que la competencia, la intimidad y la humildad son las "habilidades" cardinales que hacen al "buen jefe" japonés o alemán, e incluso, y sobre todo, al sueco. Recordemos que Suecia es también el país donde la empresa es actualmente una de las más eficaces del mundo (ver capítulos 12 y 13).

[5] Véase, por ejemplo, Sievers (1986a y 1986b), Lapierre (1988), Ketz de Vries (1988).

[6] Como veremos luego, no deben confundirse una sociedad elitista, jerarquista -de profundo "respeto por la autoridad"-, con el distanciamiento, la separación o, aun, el desprecio entre dirigentes y dirigidos. Esto es fuente de un error de interpretación, como en el tratamiento que Hofstede (1980) hace de las culturas estadounidense y japonesa respecto al trabajo.

de los intereses de sus empleados. Como dice Bernard Lemaire, PDG de Cascades, un *amplio sentido común*, al alcance de todos y beneficioso para todos.

B. El control: entre vigilancia y administración de la calidad

El título de esta segunda parte del Capítulo 5 resume en sí mismo toda la problemática que suscita el último y muy importante aspecto del acto de administrar: el control. De acuerdo con una de las tradiciones más duraderas, el control se ha asociado casi siempre a una suerte de voluntad de parte de quienes dominan una situación, de evitar cualquier peligro en que su poder y su *dominio* pudieran cuestionarse. En otras palabras, el control siempre ha sido el corolario obligado del orden y la disciplina: pensemos, por ejemplo, en el número de reglas y controles (pluricotidianos) que existen en las instituciones donde se exige muy elevados niveles de orden y disciplina, como la institución militar.

Quien habla de *control* habla de *reglas y prácticas de vigilancia* que garanticen el respeto a dichas reglas. Actualmente, la tendencia más prometedora parece ser la que orienta la práctica del control hacia situaciones propicias a un mínimo de reglas y a un máximo de autodisciplina, por lo tanto, de autoorganización y de autocontrol. Veamos primero lo que clásicamente ha significado e implicado el acto de control en el contexto de la administración tradicional.

Definiciones y generalidades

El término *control* perece haber nacido de la combinación de dos palabras francesas: *contre* y *role*, que habrían dado *contre-role*: registrar las transacciones y las operaciones en *forma contradictoria* en otro registro, otro rol; por lo tanto, llevar dos registros diferentes, en los que, por orden cronológico aparecían las transacciones efectuadas para poder comparar y asegurarse de que los protagonistas del negocio habían consignado bien los hechos que se *comparan*.

El sentido más fuerte del término *control* sigue siendo el de *verificación*, con muy marcadas connotaciones de *vigilancia* y de *inspección*. Sin embargo, particularmente en la administración, se combina en él un sentido derivado del vocablo anglosajón: el de *dominar*, de *conducir en estrecho seguimiento*, de *mantener bajo el propio dominio*. Una rápida visión de las siguientes definiciones halladas en la literatura administrativa nos muestra a menudo una amalgama de estos dos grandes significados básicos con una dimensión complementaria, más reciente, de relación de ayuda y corrección a personas sometidas a control.

Antes de ver algunas definiciones clásicas, recordemos que se trata del proceso de acuerdo con el cual se podrá instalar en las estructuras los

famosos "electrodos" que deben servir de puntos de información, de lo que ya hablamos en la parte referida a la organización. Y, obviamente, se trata del proceso que permitirá el efectivo uso de estos puntos de escucha para recolectar, encauzar y aprovechar la información generadas, en pro de la meta de seguir el desenvolvimiento de las operaciones y, de haber lugar, para aportar correcciones.

Una definición muy general del control, de la forma en que nos interesa en la administración, sería la siguiente: toda actividad consistente en seguir, verificar y evaluar el grado de conformidad de las acciones emprendidas o realizadas, respecto a las previsiones y programas, con el fin de cubrir las diferencias y aportar las correcciones necesarias.

Pero, controlar es también conocer permanentemente las propias fuerzas y debilidades; es mantener a punto un sistema mediante el cual se puede, formal o informalmente, asegurar la regulación[7] de las actividades de los miembros de una organización; es también disponer de los medios de garantizar que todas las subunidades de la organización operen efectivamente de una forma coordinada y sinérgica[8]; es, finalmente, canalizar los comportamientos hacia el rendimiento, presionar en el sentido de la eliminación de comportamientos antiproductivos.

En seguida se ve que el control dista mucho de semejarse a un acto de simple verificación periódica, especialmente y de forma general, al final de las actividades, destinado a proporcionar una constatación y a castigar antes que corregir lo que falló. Los autores más progresistas en administración nos lo presentan más bien como una verdadera "filosofía". Su definición y su uso deben conllevar una apertura hacia todo el proceso de administración: debe ser, a la vez, prevención, corrección, motivación, canalización de los comportamientos y concertación.

Niveles, tipos y formas de control

Los niveles de control

Al igual que la planificación, existen varios niveles de control, de los cuales son esenciales: el control externo y el control interno. Pero también se deben contemplar diferentes formas de adoptar el control a los múltiples "estratos" de la empresa, sean éstos verticales (varios niveles de autoridad, responsabilidad, toma de decisiones) u horizontales (diversas actividades, diversos "productos").

Se habla de *control externo* para lo relativo al conocimiento y seguimiento de lo que ocurre en el entorno de la empresa: su mercado, sus productos, su tecnología, sus competidores. Se trata de supervisar en forma sistemática la evolución de todos los factores externos que atañen a la empresa y sus actividades, así como los efectos de estas actividades en el ambiente. Esta supervisión del entorno es de primordial importancia para asegurar un continuo ajuste del comportamiento de la firma en re-

[7] En el sentido de "funcionamiento correcto".

[8] Donde los esfuerzos converjan y se complementen unos y otros.

lación con las exigencias de situaciones fluctuantes en términos de tecnología, clientela, etc. Es también lo que se llama la escucha permanente del mercado.

El *control interno* es exactamente lo mismo, pero en lo concerniente al conjunto de factores propios de la empresa, todo aquello que, dentro de ella, le permite asegurar su producción y su presencia en el mercado. Asegurar el control de los factores internos equivale a verificar que se tiene, del modo más constante que sea posible, la combinación más adecuada entre los recursos, el estado de los recursos y las formas de satisfacer la demanda. El control interno es una especie de diagnóstico permanente, un inventario cuantitativo y cualitativo continuo, que incumbe a todos los puntos neurálgicos involucrados, directa o indirectamente, en los flujos que garantizan la producción y la calidad del bien o del servicio específico que la empresa pone en el mercado.

Las diferentes herramientas de planificación, en particular la operativa, como el PERT, el CPM, los diagramas de Gantt, etc., pueden ser muy útiles para este nivel de control. También se usarán en forma muy provechosa los llamados *tableros de mando*. Como lo sugiere la analogía, se trata de una clase de herramienta que en su función se asemeja al tablero de mando de un automóvil o de un avión. Se efectúa una selección de algunos datos significativos (*ratios*, cifras que indican las cantidades de lo producido, los rechazos y devoluciones, las ausencias, tardanzas, los accidentes) que se reunirá y consultará en intervalos muy regulares, por servicio, por departamento, por sección.

Por otra parte, es necesario que el control se ejerza en toda la empresa, pero en forma adaptada a cada género de actividad y a cada campo de responsabilidad. Así, se constituirá una visión permanente de conjunto y se estará en capacidad de localizar el punto o los puntos precisos causantes de eventuales inadecuaciones que se constatan en uno u otro nivel. Es conveniente evitar la falta de control o el exceso de un control minucioso exclusivamente en los niveles de ejecución y producción, lo que es una falla muy común. Graves errores de concepción o de estrategia pueden así pasar inadvertidos durante meses o pueden resultar sumamente costosos una vez lanzada la producción.

Los tipos de control

En cuanto a los tipos de control, en términos amplios, existen dos: el control de *prevención* o *proactivo* y el control de *alerta* o *reactivo*. Como se habrá comprendido, aquél remite a un control que se ejerce antes de que ocurra la situación incómoda, en forma preventiva. No se esperará a estar ante un problema para actuar: el control proactivo permite prever, avizorar una dificultad y hacer lo que haga falta para evitarla o minimizarla. Este tipo de control se realiza con la ayuda de toda clase de herramientas, como el PERT, CPM, los tableros de mando, que permiten un análisis de las tendencias (retrasos previsibles, consecuencias en las siguientes tareas, etc.), y una corrección anticipada. Por supuesto, las di-

ferentes formas de garantizar el mantenimiento y la continuidad de los flujos también constituyen excelentes medios de seguimiento y de control preventivo día por día.

El segundo, el *control reactivo* o de alerta, se orienta en mayor profundidad a la "curación", una vez constatada una dificultad establecida. Por eso, es un control que sólo permite la reacción y apela a una corrección para restablecer los flujos.

Para ilustrar esto en forma sencilla, pensemos en sistemas de control que todos usen, por ejemplo, en un automóvil: el sistema de control proactivo y preventivo consiste en leer los recuadros que indican el nivel de los fluidos, las vueltas por minuto, las presiones; mientras que el sistema de control reactivo consiste, como su nombre lo indica, en dar una alerta. La luz roja indica que hay un problema y que se requiere confiar el vehículo a un mecánico inmediatamente. Cuando se llega a este punto, puede ser porque el auto está bastante usado, o porque el control de continuidad falló, o incluso porque se dejó de seguir las prescripciones de control preventivo. Una de cada dos veces es la tercera razón la que prevalece.

Las formas de control

Las diferentes formas de control pueden resumirse en cinco o seis grandes categorías. Existe, en primer lugar, lo que podría llamarse el *control en tiempo real*: esta clase de control necesita una cuasi-instantaneidad entre constatación y respuesta (levantar el pie del acelerador apenas se ha constatado un exceso del máximo de vueltas/minuto). En contextos administrativos donde las variables retraso/costo son muy sensibles, como en la administración por proyecto o por programa, la posibilidad de recreación en tiempo real es de máxima importancia.

Luego está lo que puede llamarse *control en tiempo diferido*: entre la constatación y la corrección, puede filtrarse un cierto retraso para la actividad de conjunto (se puede avanzar hasta la próxima estación de servicio, para restablecer la presión de las llantas o agregar el medio litro de aceite que falta).

En contextos administrativos en que las variables retrasos/costos son menos sensibles, como la fabricación en serie, se puede permitir tiempos más o menos largos de transmisión de la información, o de análisis y estudio, antes de dar respuesta a la situación problemática.

Por supuesto, es posible asociar el tiempo real al control de alerta; y el tiempo diferido, al control preventivo. Pero no todos los contextos organizacionales lo permiten con la misma facilidad; ello depende de su grado de centralización o de "burocratización", del grado de autonomía conferido a los miembros, de la libertad de iniciativa local, del grado de apego de los miembros, de la proximidad y la confianza observadas entre ellos, de la amplitud del aspecto limitante y paralizante de las reglas y los procedimientos.

Existe también lo que se llama *control presupuestal*. De éste se practican diversas variantes (presupuestos variables, presupuestos de base cero, enfoque del punto muerto). Mas, para el presente propósito, basta

con saber que se trata de una forma de control ejercida a partir del seguimiento de fondos asignados para tal o cual actividad. Nos aseguramos en principio de que los fondos estén efectivamente disponibles y, luego, de que sean bien utilizados en los fines previstos, en las condiciones previstas y con los resultados previstos. Esta clase de control implica la posibilidad de traducir en expresiones monetarias casi todo lo que concurre a una actividad dada. Ello ofrece un buen complemento del control. Pero, sea cual fuere la importancia que se le da, en ningún caso el aspecto financiero debe constituir el núcleo, y menos aún la base única del seguimiento y la corrección de las acciones.

Otra forma de control es lo que pomposamente se denomina *control administrativo*: un control "integrado" pero que, en forma general, se resume en una especie de control contable ampliado, en el cual los expertos contables y auditores (internos o externos) siguen siendo los agentes privilegiados. Se trata, en suma, de implementar y utilizar los medios de depurar, tras las constataciones cifradas, las faltas o errores imputables a la forma de manejar el departamento o la empresa, al mismo tiempo que se saca a la luz las diferencias. Esta clase de control sería el más capaz de conducir al establecimiento de un diagnóstico permanente.

Por último, mencionemos una forma de control que puede contemplarse entre las formas generales y globalizadoras: el *control de calidad.*

Más adelante veremos que –con la ayuda de los ejemplos alemanes y japoneses– ésta es cada vez más, no sólo la forma de control que se promueve, casi con exclusión de todas las demás, sino también la forma de administración de la producción del futuro. En suma, se trata de un control orientado a asegurar que todos los participantes implicados en el producto o el servicio ofrecido respeten un nivel mínimo de calidad (hoy en día, por una especie de inflación semántica galopante, diríase "de excelencia"). También más adelante veremos por qué es preferible aspirar a un *estado mental* o *clima* de calidad, más que aferrarse a ejercer un *control* de la calidad.

Etapas, instrumentos y objetivos del control

Las etapas del control

Desde la preparación de los planes, sean éstos estratégicos u operativos, conviene prever cuidadosamente lo que hemos llamado "electrodos" o punto de información (con sus mecanismos de funcionamiento, canalización de la información, procesamiento), los cuales, en cada fase eslabonada del proceso de producción, deben mantenernos al corriente de los estados de avance, de las diferencias, de los cambios. Verdaderamente, ésta sería la primera etapa del control. A continuación, se recomienda respetar en grandes líneas el proceso siguiente:

- Confirmar, explicar, aceptar-comprender y jerarquizar los OBJETIVOS. Desde las grandes divisiones de la empresa, hasta el taller y el puesto de trabajo, el conjunto de los objetivos debe ser expli-

citado, comprendido, distribuido. Mientras más ampliamente se haya sido informado, más fácilmente se aceptará las normas de realización y los medios de control.
- Definir y confirmar los PRESUPUESTOS, los plazos y los medios que se pone a disposición de cada quien para lograr los objetivos que se le asignan: un control basado en recursos claramente establecidos y negociados será aún más legítimo.
- Definir y, de ser posible, explicar y negociar las NORMAS y los ESTÁNDARES[9], tanto en términos cualitativos como cuantitativos. Las bases, las lógicas y los métodos de establecimiento de las normas y estándares también deben ser claros, explícitos y conocidos para la mayoría de participantes y, en particular, de los operadores más directamente involucrados.
- Definir y hacer conocer (tanto en su modo de uso como en su filosofía) los MECANISMOS y las HERRAMIENTAS de control que se propone aplicar, en cada nivel. Lo mismo debe hacerse con los medios y las modalidades de constatación, medición y procesamiento de la información registrada.
- DIVULGAR entre todos y en todos los peldaños, la mayor cantidad de informaciones y detalles posibles sobre los modos, medios y medidas relativos al control. Si, como debe ser, el todo se somete a un proceso de concertación-negociación, esta información circulará por sí sola, y cada quien estará más alerta para saber exactamente cómo y según qué se le juzga.

Hasta este punto, podemos decir que se trata de etapas preparatorias o preliminares del control propiamente dicho. Éstas son tan indispensables e importantes como las etapas operativas que, a su vez, se presentan de la manera siguiente:
- REGISTRAR –después de haberla recolectado– la información tanto preventiva como resultante, cifrada o no cifrada. Hay toda una panoplia de estados y matrices especialmente concebidos para el registro de las distintas clases de información que un sistema de control puede generar. Éste no es el lugar para desarrollarlo, pero podemos mencionar los estados de trabajo (diagrama de Gantt), los estados financieros (cuenta de beneficios por centro de costos) tablas de incidentes críticos (donde se mantiene un registro cotidiano de los eventos más significativos, llamados "críticos"), tablas de variaciones (diferencias entre lo previsto y lo realizado).
- COMPARAR las constataciones, provengan éstas del registro de los resultados de operaciones o de los datos del control, de alerta o preventivo; con las normas, estándares, previsiones, márgenes admitidos; y separar las DIFERENCIAS cuantitativas y/o cualitativas entre constataciones y expectativas.

[9] Más adelante veremos una breve definición de estos términos

- ANALIZAR las diferencias, *todas las diferencias*, sean éstas favorables o desfavorables, e intentar desmenuzar y explicar sus razones, en colaboración con los operadores implicados (Un exceso sobre los resultados previstos, por ejemplo, bien puede explicarse por factores completamente externos o fuera de nuestra propia influencia; conviene, pues, no dormirse sobre los propios laureles).
- Si hubiere lugar a ello, someter las diferencias y las razones explicativas presentadas para su ESTUDIO a los servicios involucrados: planificación, finanzas, investigación y desarrollo, calidad, servicio al cliente, etc.
- EXPONER estas diferencias, razones, explicaciones a los operadores involucrados y DISCUTIRLAS con ellos.
- Finalmente, DECIDIR EN COMÚN las medidas correctivas que se incluirán dentro de los objetivos, normas, medios o en la concepción, ejecución, etc., en todos los niveles: estratégico, funcional, operativo, externo, interno.

Los instrumentos de control

En diversas partes de este texto hemos hablado de lo que puede llamarse instrumentos de control. A modo de simple indicación y recuerdo, podemos señalar principalmente:

- Los programas de trabajo (TLR, diagrama de Gantt, PERT, CPM);
- los estados financieros presupuestados;
- los tableros de mando (cifras e informaciones más significativas registradas y verificadas cada día);
- las normas y los estándares (objetivos-blancos mínimos por alcanzar para cantidad, calidad, por día, por semana, por mes, etc.);
- los sistemas de comunicación y de información que permiten concertar, estar de acuerdo, consignar, procesar, hacer las devoluciones de información;
- las matrices y tablas de incidentes críticos, de diferencias;
- la inspección periódica y sistemática (sobre todo en los puntos más sensibles, más importantes y más estratégicos del proceso de producción).

No es cuestión de optar exclusivamente por uno u otro, ni de adoptar exhaustivamente todos estos instrumentos. Según la situación o, mejor, según las sucesivas situaciones, se podrá escoger, combinar, eliminar uno, dos o más de estos instrumentos. Los modos administrativos, en tanto se orientan a circunscribir mejor las "fronteras" y a teleguiar los diferentes flujos de informaciones y de operaciones, pueden muy bien ser instrumentos de control, a menudo más o menos disfrazados: la administración por resultados (APR), la administración por objetivos (APO), los círculos de calidad (en sus usos erróneos) e, incluso, lo que se denomina "calidad de vida en el trabajo" (CVT) y "enfoque sociotécnico" (Davis y Cherns, 1975; Davis y Taylor, 1972; Boisvert, 1980).

Los objetivos del control

Aunque en apariencia sea "evidente" que los objetivos del control son el verificar y el corregir, puede ser útil ofrecer algunas precisiones de las que, lamentablemente, muy pocos administradores se benefician. Así como el control sirve para verificar y seguir las actividades, para corregir lo que no marcha, también debe orientarse a ayudar a quienes tienen dificultades, a reforzar o crear la movilización y la adhesión-cooperación tan deseadas en todo lugar. También puede servir para alentar, reconocer y recompensar, asesorar, discutir y comprenderse, reajustar y reordenar en el corto plazo; para reorientar en el mediano plazo, siempre distinguiendo tendencias y obteniendo lecciones para el largo plazo.

Las condiciones del control

Como varios autores lo han establecido, para lograr mejor los objetivos que se le asignan, el control debería respetar las siguientes condiciones mínimas:

- En las modalidades, seguimientos y consecuencias, mostrarse claramente bajo el aspecto de una operación que se filtra naturalmente en los flujos de realización de las actividades; debe ser parte integrante de la tarea que cada operador cumple mientras se dedica a su trabajo.
- Servir de ocasión o pretexto, no para acentuar la vigencia y a veces el hostigamiento sino, antes bien, la cercanía, la concertación y el diálogo. El control debe así suscitar la reflexión en común sobre lo que no marcha, más que presentar un carácter punitivo. No se trata de encontrar culpables ni chivos expiatorios, sino de ver juntos cómo se puede mejorar y corregir lo que se hace.
- Ser coherente con la filosofía empresarial de la compañía: no se puede ser demasiado minucioso cotidianamente si se pretende ser descentralista; ni estar juzgando actos comunes y corrientes cuando uno se proclama orientado hacia los resultados finales.
- Estar en conformidad con las exigencias impuestas por los factores contingentes: no se controla del mismo modo eternamente; al igual que los modos organizacionales o administrativos, el control de seguir los cambios y evoluciones del tamaño, de los activos, el medio ambiente, los modos operativos, la tecnología, etc., que toda organización atraviesa.
- Corresponder a los diferentes géneros de actividades y responsabilidades: no se controlan de la misma manera una actividad rutinaria y otra llena de imprevistos; una tarea de ejecución y otra de supervisión; una tarea de concepción y otra de coordinación.
- Estar adaptado a los valores enunciados y a las creencias (algunos dirían la *cultura*) de la empresa: cuando se proclama que se forma una "familia" y que se es "abierto", no se instaura un control de tipo policial, desconfiado y coercitivo.
- Estar en coherencia con las variables clave, con las particularidades distintivas que refuerzan la capacidad competitiva de la orga-

nización. Según como se es, se controlará de modo diferente para mantener la competitividad, articulada en los ejes de innovación, servicio, seguimiento de costos, producto, imagen o calidad. El sistema de control debe siempre ir en el sentido del fortalecimiento de las competencias distintivas de la empresa.

- Finalmente, estar adaptado y conformarse a los modos comunicativos, a la naturaleza de la información, a la forma de hacerla circular existente en la organización. Sin sistema de información y retorno de ella (*feedback*), el control es impensable. Pero, sin adecuación con la forma concreta en que la información se genera y se procesa, el control será más fuente de pérdidas que de ganancias. También a menudo se observa considerables sumas gastadas en instalaciones de sofisticados sistemas de control, informatizados, hiperimplementados, mientras que los medios y posibilidades de alimentarlos de datos, real y eficazmente utilizables, son muy débiles, poco fiables o demasiado costosos.

Problemas e insuficiencias del control tradicional

Cualquiera que sea la precaución y el "maquillaje" que nos preocupemos por asignarle, el control será siempre, ni más ni menos, un elemento que entraña una connotación de desconfianza, de vigilancia más o menos benévola, de posibilidad de coerción. Es una de las actividades gerenciales que conlleva y canaliza más tenazmente la concepción X del empleado, descrita por McGregor (1960)[10].

Por otra parte, varios autores insisten en el hecho de que, por las normas y criterios que presupone, el control no conduce a intentar superarse o mejorar sino, antes bien, a conformarse a dichas normas, estándares y criterios: habrá la tendencia de actuar en cumplimiento estricto de aquello según lo cual uno es juzgado. Las conductas en el trabajo tienden a filtrarse en el molde del sistema de control. No obstante, debemos precisar que esto ocurre más en las organizaciones de tipo clásico que no admiten o admiten en muy leve grado la concertación y la participación.

Por otra parte, numerosos autores como Crozier (1963), Gouldner (1955), Merton (1952), insisten respecto a ciertos círculos viciosos en los que el control puede ser el elemento alimentador, especialmente en las organizaciones de carácter burocrático. Mientras más reglas y criterios de control estricto haya, más se invocarán estas reglas para protegerse. A su vez, la constante invocación a estas reglas conduce a la creación de otras reglas para evitar y/o cubrir las inevitables zonas grises. También se desarrolla lo que se llama *seguir el juego*, lo cual puede parecerse a una huelga del esfuerzo.

[10] Más exactamente, *Teoría X*: concepción que considera al empleado u obrero como perezoso, ignorante, no inteligente, apenas capaz de hacer lo que se le impone con vigilancia.

Desde el taylorismo, sin plantear demasiadas cuestiones, se mantiene un modo de funcionamiento de las empresas que concibe como natural y deseable que la dirección pueda estar al tanto de todo y que acapare para sí todo el poder de asignar normas y gestos. Esto conlleva un riesgo de confusión entre eficacia y mantenimiento del poder mediante el control: ¿ayuda este último a mejorar el rendimiento o a reforzar el dominio de los dirigentes? Los gerentes de la hilandería de Filadelfia que suprimieron las medidas instauradas por Mayo no hicieron más que reafirmar su poder, restableciendo su control sobre todo lo que hacían los empleados... aunque Mayo había demostrado que eso era menos eficaz[11].

Los costos directos e indirectos del control suelen ser más altos que los beneficios que él procura. Por el contrario, el derecho al error bien puede evitar gastos y estimular muchas iniciativas. Mientras que, el control clásico, generalmente basado en la proscripción de los errores y los comportamientos no estandarizados puede costar muy caro en términos de huelgas de esfuerzo sistemáticas y en numerosos mecanismos de vínculos y puestos intermedios de supervisión vueltos indispensables (autores recientes, como Paquin, 1987, parecen contribuir a seguir canalizando esta concepción; mientras que otros, como Peters y Austin, 1985, o Peters, 1988, la proscriben). De acuerdo con Peters y Waterman (1983), en el Japón, el control de calidad en la industria automovilística cuesta 60% menos en *personal* por unidad de producción que en los Estados Unidos. Y según *Business Week* (1986), los costos de trabajo indirecto, como el *middle management* y su rol de control, representan 45% de los costos de producción de la industria manufacturera estadounidense.

Por último, subrayemos que el control, como se ha aplicado en la administración clásica, se acompaña de la creencia según la cual los empleados y obreros son las principales fuentes de falla y error. Al decir de quien creó la administración de la calidad para el Japón, W. Deming (1987), las direcciones serían responsables del 94% de los defectos de un producto; y los trabajadores, sólo de un 6%. No hace falta decir que la concepción del obrero o del empleado "fuente de defectos" conviene a los gerentes y refuerza su convicción de que no hay malos jefes, sino solamente malos soldados.

En conclusión

Con la ayuda de ejemplos más notorios, desde hace casi una década se ha llegado a admitir que la productividad, la calidad, el rendimiento dependen de trabajadores que aman lo que hacen, que se adhieren, que están interesados (lo que Peters y Austin [1985] llaman el *sentimien-*

[11] Ejemplo que veremos detalladamente en el próximo capítulo. En resumen, Elton Mayo restableció la productividad y la estabilidad a través de medidas que garantizaban un poco más de libertad a los empleados, lo cual no fue apreciado por los ejecutivos, quienes las suprimieron desde su retiro. Esto sucedió en 1923 (Mayo, 1924).

to de propiedad)[12], y no de controles cada vez más sofisticados, sino al contrario.

El control se interesa más especialmente en las actitudes y en la calidad de las relaciones con los otros y con el propio trabajo. De ahí a hablar de "valores", hay poco trecho. Ahora bien, quien habla de *valores* habla de *cultura*. Nos encontramos nuevamente pues en este *leitmotiv* de la administración de moda: formar en la empresa una cultura de convergencia y complicidad, es decir, un conjunto de personas que compartan las mismas creencias, metas, esperanzas, valores, símbolos, etc. Creemos que así se garantizaría el mejor de todos los controles posibles: el autocontrol por adhesión voluntaria, el interés en lo que se hace, el apego al producto, la identificación con la organización: la noción de *cultura organizacional* aparece, pues, como una suerte de control en última instancia (Rosen e Inzerilli, 1983; Axtell-Ray, 1986; Lebas y Weigenstein, 1986).

En sí, la idea no es totalmente reprobable: llegar a que cada persona en la organización ejerza su propio control (siendo así un poco su propio jefe) constituye en sí un objetivo loable. Pero, lo que no lo es tanto, es pensar que ello pueda manipularse artificialmente desde el exterior del individuo, que pueda ser una herramienta o una receta administrativa que se aplica a los demás para "inculcarle" un "sistema de guías". Para que haya autocontrol, debe primero nacer en cada individuo, sino, jamás lo habrá. Para llegar a este autocontrol conviene *cambiar radicalmente* y *comenzando desde arriba*[13]. Y, entre otras cosas, este cambio debe particularmente pasar del control de la calidad a la *administración de la calidad*.

Dirigirse hacia este nuevo tipo de control permitiría, según la expresión de Peters y Austin (1985), defenderse de *los efectos dañinos de las reglas mezquinas*. ¡Pues muchas reglas de control y de supervisión en las organizaciones son verdaderamente mezquinas, en tanto implican desconfianza y fastidios por detalles insignificantes! A menudo son verdaderas señales de desprecio hacia el empleado.

En general, y sobre todo en los altos niveles, debería pensarse en la *calidad* y ya no en los costos, separaciones, poder, dominación, desconfianza, etc. La administración de la calidad, nos dice Kélada (1987 y 1990), es una filosofía general y una forma de ser de todos en la empresa: no es responsabilidad de especialistas ni de técnicos (que, como él dice, ¡habría que llamar "cualitativos"!).

El control debería basarse en una actitud generalizada en toda la organización, donde cada cual velaría por la calidad de lo que hace y no exclusivamente por la calidad del producto que el obrero fabrica. El control

[12] Peters y Austin dan el ejemplo de Dana Corporation en Estados Unidos, donde McPherson logró un reflotamiento espectacular, a través, en otros medios, de la cesión de acciones a los empleados y del reparto de utilidades.

[13] Esta es la frase textual de W. Deming (1987). (Véase también Patton, 1982; McMillan, 1982; Ingle, 1982; Brown, 1982; Tarrab, 1982; Harbour, 1986; Morita, 1986; Kélada, 1987).

se convierte así en un ambiente organizacional, en el que los dirigentes velarían también por la calidad de las relaciones y la atomización de lo que hoy muchos denominan el *sentimiento de propiedad* (llevar, con hechos concretos, a cada miembro a sentirse participante de la empresa y a obrar como tal). Esto es igualmente lo que los autores escandinavos de la escuela sueca (Berg y Witkin, 1984; Alvesson, 1986) llaman tener empleados que sean también *stake holders*, que compartan los dirigentes tanto los riesgos como las ganancias potenciales.

Ideas importantes

SOBRE LAS ACTIVIDADES

La dirección

La principal tarea del dirigente, en la administración tradicional, consiste en ejercer el poder con el fin de hacer converger las actividades de los miembros de la empresa hacia la realización de los objetivos establecidos con antelación. La autoridad que el dirigente impone a los miembros está relacionada con los papeles formales que él debe desempeñar dentro de la estructura de la empresa. Un "buen" dirigente posee las habilidades interpersonales además de las habilidades técnicas y su poder de influencia puede también significar una elección hecha por los miembros de la empresa. Una vez que el dirigente ha reconocido que las necesidades de los miembros se deben satisfacer para que los miembros adhieran de lleno a los objetivos de la empresa, entonces puede tomar conciencia de su papel de productor de representaciones "simbólicas". La cultura de la empresa puede ser un instrumento de control o puede también conducir a un autocontrol mediante la adhesión voluntaria de los miembros.

Preguntas

1. ¿Cuáles hechos condujeron a los investigadores y a los analistas prácticos a interesarse por el problema de la cultura de la empresa?
2. ¿Cuáles son las condiciones que permiten al dirigente tener una autoridad reconocida, aceptada mediante la adhesión de los miembros de la empresa?
3. ¿Cuáles son las principales críticas formuladas en la actualidad a los dirigentes y a las teorías de liderazgo y de dirección?

El control

La actividad de control, en el sentido de la supervisión, está estrechamente relacionada con la concepción de otras actividades del proceso administrativo desde una perspectiva tradicional. Los puntos de control, tanto externos como internos, permiten llevar un seguimiento del desarrollo de las operaciones y medir el grado de conformidad relacionado con las previsiones o con los objetivos fijados, y corregir y eliminar las acciones que se alejen de los mismos. El tipo de control que se realiza está adaptado a las responsabilidades y las actividades que caracterizan a cada nivel de la empresa. Las prácticas de supervisión y la necesidad de respetar las reglas estarán más presentes en el momento de ejecutar las decisiones programadas. En un contexto en el que las prácticas apuntan más a una auto-organización, el proceso de control se encuentra integrado a la realización de actividades y, de esta manera, adquiere la forma de un autocontrol.

Preguntas

1. ¿Fuera de los imperativos de verificación o de supervisión, cuáles pueden ser los objetivos de la actividad de control?
2. ¿Cuál es el tipo de control privilegiado en las empresas alemanas o japonesas?
3. ¿Cuáles con los costos asociados a un control de tipo coercitivo?

Bibliografía de la Sección II

La planificación general y estratégica

ALLAIRE, Y. y M. FIRSIROTU (1984) "La stratégie en deux temps, trois mouvements", Gestion, vol. 9, N° 2, abril, p. 13-20.

ALLAIRE, Y. y M. FIRSIROTU (1988) "La nature contractuelle de la planificacion stratégique", Gestion, vol. 12, N° 2, mayo, p. 5-19.

ANDREWS, K. (1980) The Concept of Corporate Strategy, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc.

ANDREWS, K. y W.G. CHRISTENSEN (1965) Business Policy, Texts and Cases, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc.

ANSOFF, H.I. (1971)Stratégie et développement de l'entreprise, París, Éditions Hommes et Techniques.

ANSOFF, H.I. et al. (1976) From Strategic Planning to Strategic Management, Londres, John Wiley & Sons.

CHANDLER, A. (1972) Stratégie et structure, París, Éditions d'Organisation.

CHANLAT, A. (1984) Gestion et culture d'entreprise, le cheminement d'Hydro-Québec, Montreal, Québec/Amérique.

DRUCKER, P. (1958) The Practice of Management, Nueva York, Harper & Brothers.

FAYOL, H. (1979) Administration industrielle et générale, París, Dunod, (primera publicación en 1916).

FREUND, J. (1966) La sociologie de Max Weber, París, PUF.

GALBRAITH, J.K. (1968) Le nouvel état industriel, Paris, Gallimard.

GLUECK, W.F. (1976) Business Policy: Strategy Formation and Management Action, Nueva York, McGraw-Hill.

GRAY, D.J. (1986) "Uses an Misuses of Strategic Planning", Harvard Busines Review, vol. 64, N° 1, enero-febrero, p. 89-97.

GULICK, L. y L.F. URWICK (1937) Papers on the Science of Administration, Nueva York, Columbia University Press.

HAFSI, T. (1985) "Du management au métamanagement: les subtilités du concept de stratégie", Gestion, vol. 10, N° 1, febrero, p. 6-14.

LEAVITT, T. (1960) "Marketing Myopia", Harvard Business Review, vol. 38, N° 4, julio-agosto, p.4-18.

LUSSATO, B. y G. MESSADIE (1986) Bouillon de culture, París, Robert Laffont.

MINTZBERG, H. (1973) "Strategy Making in Three Modes", California Management Review, vol. XVI, N° 2, invierno, p. 44-53.

MINTZBERG, H. (1973) The Nature of Managerial Work, Nueva York, Harper an Row, (en francés: Le manager au quotidien, Montreal, Agence d'Arc, 1984).

MINTZBERG, H. (1976) "Planning on the Left Side and Managing on the Right", Harvard Business Review, vol. 54 N° 2, julio-agosto, p. 49-59.

MINTZBERG, H. (1973) The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, (en francés: Structure et dynamiquedes organisations, Montreal, Agence d'Arc, 1982).

NADEAU, B. (1973) "L'administrateur et le planning" en Laurin, P. (ed.), Le managementtextes et cas, Montreal, McGraw Hill, p. 123-137.

NEUMAN, J. Von y O. MORGENSTERN (1974) Theory of Games and Economic Behavior, Princeton University Press.

NEWMAN, W.H. y J.P. LOGAN (1965) Business Policies and Central Management, Cincinnati, South-Western Pub. Co.

PETERS, T. (1988) Le management, París, InterÉditions.

PETERS, T. y R. WATERMAN (1983) Le prix de léxcellence, París, InterÉditions.

PORTER, M.E. (1979) "Stratégie: analysez votre industrie", Harvard l'Expansión, N° 13, verano, p. 100-111.

PORTER, M.E. (1987) "These State of Strategic Thinking", The Economist, vol. 303, N° 7499, 23 mayo, p. 17-2A.

REID, D. (1986) "Génèse du fayolisme", Sociologie du travail, Nº 1, p. 7.583.
THANHEISER, H. (1979) "Stratégie et planification allemandes", Gestion, vol. 4. Nº 4, noviembre, p. 79-84.
WEBER, M. (1959) Le savant et le politique, París, Plon.

La planificación operativa

ACKOFF, R.L. (1967) "Management Misinformation System", Management Science, vol. 14, Nº 4, diciembre, p. 147-157.
AKTOUF, O. (1986) Le travail industriel contrel'homme, Alger, ENAL/OPU.
AKTOUF, O. (1987) "Les rapports schefs de projets-directions générales", Revuel PMO, vo. 2, Nº 2, abril, p. 36-40.
BEYNON, H. (1973) Working for Ford, Londres, Penguin Books.
CHANLAT, A. (1984) Gestion et culture d'entreprise, le cheminement d'Hydro-Québec, Montreal, Québec/Amérique.
CLELLAND, D.I. y W.R. KING (1975) Systems Analysis and Project Management, 2ª edición, Nueva York, McGraw-Hill.
DESJARDINS, M. (1973) "Le planning stratégique et structurel dans les PME" en Laurin, P. (ed.), Le management - Textes et cas, Montreal, McGraw-Hill, p. 141-161.
GÉLINIER, O. (1968) La direction participative par objectifs, París, Hommes et Techniques.
GÉLINIER, O. (1979) Nouvelle direction de l'entreprise, personnaliste et compétitive, París, Hommes et Techniques.
LATOUR, R. (1973) "Initiation à la méthode du chemin critique" en Laurin, P. (ed.). Le management - Textes et cas, Montreal, McGraw-Hill, p. 201-217.
LINHART, R. (1978) L'établi, París, Minuit.
MINTZBERG, H. (1973) The Nature of Managerial Work, Nueva York, Harper and Row, (en francés: Le manager au quotidien. Montreal, Agence d'Arc, 1984).
MINTZBERG, H. (1979) The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, (enfrancés: Structure et dynamique des organisations, Montreal, Agence d'Arc, 1982).
NADEAU, B. (1973) "L'administrateur et le planning" en Laurin, P. (ed.), Le management - Textes et cas, Montreal, McGraw-Hill.
PETERS, T. y R. WATERMAN (1983) Le prix de l'excellence, París, InterÉditions.
PFEFFER, R. (1979) Working for Capitalism, Nueva York, Columbia University Press.
SFEZ, L. (1976) Critique de la décision, París, Presses de laFondation Nationale des Sciences Politiques.
SIMON, H.A. (1977) The New Science of Management Decision, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 3a. edición.
TERKEL, S. (1976) Gagner sa croûte, París, Fayard.

La decisión

AKTOUF, O. (1986) Les sciences de la gestion et les ressources humaines, une analyse critique, Argelia, ENAL/OPU.
ALLISON, G.T. (1971) The Essence of Decision, Boston, Little, Brown and Co.
ARGYRIS, C. (1958) "The Organization: What Makes it Healthy?", Harvard Business Review, vol. 36. Nº 6, p. 107-116.
ARGYRIS, C. (1973) "Some Limits of Rational Man Organizational Theory", Public Administration Review, vol. 33, Nº 3, mayo, p. 253-268.
AUDET, M. et al. (1986) "Science et résolution de problémes: Liens, difficultés et voies de dépassement dans le champ des sciences de l'administration", Philisophie des sciences sociales, Nº 16, p. 409-440.
AXELROD, R., (ed.) [1976] Structure of Decision. The Cognitive Maps of Political Elites, Princeton, Princeton University Press.
BARNARD, C. (1950) The Functions of the executive, Cambridge, Massachussets, Cambridge University Press.
BELLEMARE, D. y L. POULIN-SIMON (1986) Le féfi du plein emploi, Montreal, Éditions Saint-Martin.

BENN, S.I. y G.W. MORTIMORE (1976) Rationality and the Social Sciences, Londres, RKP.
BEYER, J.B. (1981) "Ideologies, Values and Decision Making in Organizations" en Nystrom, P.C. y W.H. Starbuck (eds.), Handbook of Organizational Design, vol. 2. Oxford, OUP, p. 166-202.
BOISVERT, M. y R. DÉRY (1980) Le manager et la gestion, Montreal, Agence d'Arc.
BRAVERMAN, H. (1976) Travail et capitalisme monopoliste, París, Maspéro.
CHANLAT, A. y M. DUFOUR (eds.) [1985] La rupture entre l'entreprise et les hommes, Montreal-París, Québec/Amérique y Éditions d'Organisation.
CHANLAT, J.-F y F. SÉGUIN (1983) L'analyse des organisations, une anthologie sociologique, Tomo 1, Montreal, Gaëtan Morin.
CLELLAND, D.I. y W.R. KING (1971) L'analyse des dystèmes, technique avancée de management, París, Entreprise, p. 1-25.
CROZIER, M. (1983) "La rationalité du décideur du point de vue du sociologue" en Roy, B., La décision, ses disciplines, ses acteurs, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, p. 29-44.
CROZIER, M. y E. FRIEDBERG (1977) L'acteur et le systéme, París, Seuil.
CYERT, R.M. y J.G. MARCH (1970) Processus de décision dans l'entreprise, París, Dunod.
DAVAL, R. (1981) Logique de l'action individuelle, París, PUF.
FAYOL, H. (1979) Administration industrielle et générale, París, Dunod, (primera publicación en 1916).
FERICELLI, A.M. (1978) Théorie statistique de la décision, París, Economica.
HERZBERG, F. (1972) Le travail et la nature de l'homme, París, Entreprise Moderne d'Édition.
JAQUEMIN, A. (1967) L'entreprise et son pouvoir de marché, Québec, PUL.
LABORIT, H. (1970) L'homme imaginant, París, Union générale d'editon (colección 10-18).
LABORIT, H. (1974) La nouvelle grille, París, Robert Laffont.
LANDRY, M. (1983) "Qu´est-ce qu'un problème?", INFOR, N° 21, p. 31-45.
LANOIX, M. (1973) "La décision et l'analyse du point mort", en Laurin, P. (ed.) Le management-textes et cas, Montreal, McGraw-Hill, p. 83-104.
LEROY, G. (1973) "L'administrateur et la décision" en Laurin, P. (ed.) Le management-textes et cas, Montreal, McGrawHill, p. 25-48.
LINDBLOM, C.E. (1959) "the Science of Muddling Through", Public Administration Review, vol. 39, N° 1, p. 517-526.
MAGEE, J.F. (1973) "L'arbre de décision, outil de la décision" en Laurin, P. (ed.), Le management - textes et cas, Montreal, McGraw-Hill, p. 52-74.
MARCH, J.G. y J.P. OLSEN)1976) Ambiguity an Choice in Organizations, Bergen, Universitetsforlaget.
MINTZBERG, H. (1973) The Nature of Managerial Work, Nueva York, Harper and Row, (en francés: Le manager au quotidien. Montreal, Agence d'Arc, 1984).
MINITZBERG, H. (1976a) "Planning on the Left Side and Managing on the Right", Harvard Business Review, vol. 54, N° 2, julio-octubre, p. 49-59.
MINTZBERG, H. et al. (1976b) "The Structure of Unstructured Decision Process", Administration Science Quarterly, vol. 2, N° 21, p. 246-275.
MINTZBERG, H. (1979) The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, (en francés: Structure et dynamique des organisations, Montreal, Agence d'Arc, 1982).
MORITA, A. (1986) Made in Japan, París, Robert Laffont.
MOUZELIS, N.P. (1967) Organization and Bureaucracy, Chicago, Aldine Publishing Co.
NUGENT, P.S.)1981) "Intégrer le rationnel et l'intuitif pour mieux gérer", Gestion, vol. 6, N° 4, p. 30-44.
PASSET, R. (1979) L'economique et le vivant, París, Payot.
PETERS, T. y R. WATERMAN (1983) Le prix de l'excellence, París, InterÉditions.
RAPAPORT, A. (1967) Combats, débats et enjeux, París, Dunod.

SLANCIK, G.R. y J. PFEFFER (1974) "The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making", Administrative Science Quarterly, vol. 19, N° 4, p. 453-473.
SERVAN SCHREIBER, J.J. (1980) Le défi mondial, Montreal, Presses Select.
SFEZ, L. (1976) Critique de la décision, París, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.SFEZ, L. (1984) La décision, París, PUF (Que sais-je), N° 2181.
SIEVERS, B. (1986) Leadership as a Perpetuation of Immaturity, A New Perspective on Corporate Culture, inédito, Bergischen Universität, Gesamthochschule, Wuppertal.
SIMON, H.A. (1955) "A Behavioral Model for Rational Choice", Quarterly Journal of Economics, N° 69, P. 99-118.
SIMON, H.A. (1959) "Theories of Decision Marking in Economic and Behavioral Sciences", American Economic Review, vol. 49, N° 2, junio, p. 253-283.
SIMON, H.A. (1973) "Organizational Man: Rational and Self Actualizing", Public Administration Review, N° 68, p. 1-16.
SIMON, H.A. (1976) Administrative Behaviour, Nueva York, McMillan, (3a edición).
SIMON, H.A. (1977) The New Science of Management Decision, Nueva Jersey, Prentice-Hall, (3ra edición).
SIMON, H.A. (1978) "Rationality as Process and as Product of Thought", American Economic Review, N° 68, p. 1-16.
SIMON, H.A. (1980) Le nouveau management: la décision par les ordinateurs, París, Economica.
SIMON, H.A. (1980) "Les processus de décision dans le domaine de la gestion" en Le nouveau management: la décision par les ordinateurs, París, Economica, p. 35-75.
SIMON, H.A. (1983) Administration et processus de décision, París, Economica.
SIMON, H.A. et J.G. MARCH (1958) Organizations, Nueva York, Harper & Brothers.
TAYLOR, F.W. (1947) Scientific Management, New York, Harper & Brothers.
THOMPSON, J.D. et al. (1959) Comparative Studies in Administration, Pittsburgh, UPP.
VROOM, V.H. (1973) "A New Look at Managerial Decision Making". Organizational Dynamics, vol. 1, N° 4, primavera, p. 62-80.
WEEKS, D.R. (1980) "Organizations and Decision Making" en Salaman, G. y K. Thompson (eds.) Control and Ideology in Organizations, Cambridge, MIT Press, p. 187-215.

La organización

AKTOUF, O. (1986a) Le travail industriel contre l'homme?, Alger, ENAL/OPU.
AKTUOUF, O. (1986b) Les sciences de la gestion et les ressources humaines, une analyse critique, Alger, ENAL/OPU.
AKTOUF, O. (1986c) "Une vision interne des rapports de travail, le cas de deux brasseries", Le travail humain, vol. 49, N° 3, septiembre, p. 238-248.
AKTOUF, O. (1989a) "Le symbolisme et la culture d'entreprise: des abus conceptuels aux leçons du terrain", por aparecer en Chanlat, J.F. (ed.) Le fait humain dans l'organisation, les dimensions oubiliées. Quebec-París, PUL-ESKA.
ANTOUF, O. (1989b) "L'interpellation de l'autorité et la transgression de tabous managériaux commes symboles de leadership puissant", documento no publicado, H.É.C., Montreal.
AKTOUF, O. y M. CHRÉTIEN (1987) "Le cas Cascades, Comment se crée une culture d'entreprise", Revue Française de Gestion, N°s 65-66, noviembre-diciembre, p. 156-166.
ARCHIER, G. Y H. SÉRIEYX (1984) L'entreprise du troisiéme type, París, Seuil.
ATLAN, H. (1972) "Du bruit comme principe d'auto-organisation", Communications, N° 18, p. 21-36.
ATLAN, H. (1979) Entre le cristal et la fumée, París, Seuil.
BERTALANFFY, L. Von (1973) La théorie générale de systèmes, París, Dunod.
BEYNON, H. (1973) Working for Ford, Londres, Penguin Books.
BUSSINES WEEK, "How G.M.'s Saturn could run Rings aroud old-style Car Makers", 28 enero 1985, p. 660-662, y "High Tech to the Rescue", 16 junio 1986, p. 100-108.
CESSIEUX, R. (1976) Recherche sur les processus de la division du travail, Grenoble, IREP

CHANLAT, A. (1984) Gestion et culture d'entreprise, le cheminement d'Hydro-Québec. Montreal, Québec/Amérique.
CHANLAT, A. y M. DUFOUR (eds.) [1985] La rupture entre l'entreprise et les hommes, Montreal-París, Québec/Amérique y Gaëtan Morin.
CHANLAT, J.-F. y F SÉGUIN (1987) L'analyse des organisations, une anthologie sociologique, Tomo 1. Montreal. Gaëtan Morin.
CHAUSSE, R. y A. CHANLAT (1980) PME: Possibilités de développement, inédito, Montreal, H.É.C.
CLEGG, S. y DUNKERLEY)1980) Organization Classand Control, Londres, Routledge
COTTEREAU, A. (1980) Le sublime, París, Maspéro.
CROZIER M. y E. FRIEDBERG (1977) L'acteur et le système, París, Seuil
CUGGIA, G. (1989) Cascades, le triomphe du respect, Montreal, Québec/Amérique.
DEJOURS, C. (1980) Le travail, usure mentale: essai de psychopathologie du travail, París, Le Centurion.
DEMING, W.E. (1987) "Pourquoi sommes-nous si mauvais?", Revue Commerce, vol. 88, Nº 10, octubre, p. 109-117.
DENIS, H. (1983) "Les défis de l'organisation matricielle", L'ingénieur, vol. 69, Nº 358, noviembre-diciembre, p. 23-27.
DESFORGES, J.G. (1973) "L'administrateur et l'organisation" en Laurin, P (ed.), Le management-textes et cas, Montreal, McGraw-Hill, p. 283-307
ETZIONI, A. (1971) Les organisations modernes, Bruselas, Duculot, (traducido de: Modern Organizations, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Pretice-Hall, 1964).
FISCHER, F. y C. SIRIANNI (eds.) [1984] Critical Studies in Organization an Bureaucracy, Filadelfia, Temple University Press.
FRIEDMANN, G. (1946) Problèmes humains du machinisme industriel, París, Gallimard.
FRIENDMANN, G. (1964) Le travail en miettes, París, Gallimard (Idées).
GASSE, Y. (1982) "L'entrepreneur moderne, attributs et fonctions", Gestion, vol. 7, Nº 4, noviembre, p. 3-10.
GORZ, A. (1973) Critique de la division du travail, París, Seuil (Points)
KATZ, D. y R. KAHN (1978) The Social Psychology of Organizations, Nueva York, John Wiley & Sons, 2a edición.
KÉLADA, J. (1987) La gestion intégrale de la qualité, Dorval, Éditions Quafec, 2a edición.
KÉLADA, J. (1990) Pour une qualité totale, Dorval, Éditions Quafec.
LABORIT, H. (1974) La nouvelle grille, París, Robert Laffont.
LAWRENCE, P.R. y J.W. LORSCH (1973) Adapter les structures de l'entreprise, París, Éditions d'Organisation.
LINHART, R. (1978) L'établi, París, Minuit.
LUKES, S. (1974) Power: A Radical View, Londres, McMillan.
LUSSATO, B. y G. MESSADIÉ (1986) Bouilon de culture, París, Robert Laffont.
MANTOUX, P. (1959) La révolution industrielle au XVIIIe siècle, París, Génin.
MARCUSE, H. (1968) L'homme unidimensionnel, essai sur l'idéologie de la société industrielle avancée, París, Minuit.
MARGLIN, S. (1973) "Origines et fonctions de la parcellisation des tâches" en Gorz, A., Critique de la division du travail, París, Seuil (Points), p. 43-81.
McMILLAN, C.J. (1982) "From Quality Control to Quality Management: Lessons from Japan", The Business Quarterly, vol. 47, Nº 1, primavera, p. 31-40.
MINTZBERG, H. (1979) The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, (en francés: Structure et dynamique des organisations, Montreal, Agence d'Arc, 1982).
MORGAN, G. (1989) Images de l'organisation, Quebec-París.
PUESKA MOUZELIS, N.P. (1967) Organization and Bureaucracy, Chicago, Aldine Publishing Co.
OUCHI, W.G. (1981) Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge, Reading, Massachussetts, Addison-Wesley.
PASSET, R. (1979) L'économique et le vivant, París, Payot.

PASSET, R. (1987) "Prévision à long terme et mutation des systèmes conomiques", Revue d'économie politique. Nº 5, septiembre-octubre, p. 532-555.
PERROW, C. (1983) "La théorie des organisations dans une sciété d'organisation" en Chanlat, J.-F y F. Séguin, L'analyse des organisations, une anthologie sociologique, Tomo 1, Montreal, Gaëtan Morin, p. 461-472.
PETERS, T. y N. AUSTIN (1985) La passion de l'excelllence, París, InterÉditions.
PETERS, T. y R. WATERMAN (1983) Le prix de l'excellence, París, InterÉditions.
PFEFFER, R. (1979) Working for Capitalism, Nueva York, Columbia University Press.
PRIGOGINE, I. y I. STENGHERS (1979) La nouvelle alliance, París, Gallimard.
ROSNAY, J. de (1975) Le macroscope, París, Seuil (Points).
SAINSAULIEU, R. (1983) "La régulation culturelle des ensembles organisés", L'année sociologique, Nº 33, p. 195-217.
SALAMAN, G. (1979) "The Determinants of Organizational Structure" en Work Organization: Resistance and Control, Londres, Longman, p. 81-100.
SIEVERS, B. (1986a) "Beyond the Surrogate of Motivation", Organization Studies, vol. 7, Nº 4, p. 335-351.
SIEVERS, B. (1986b) "Participation as a Collusive Quarrel over Immortality", Dragon, The SCOS Journal, vol. 1. Nº 1, enero, p. 72-82.
TAYLOR, F.W. (1947) "Testimony Before the Special House Committee" en Scientific Management, Nueva York, Harper & Brothers.
TERKEL, S. (1976) Gagner sa croûte, París, Fayard.
TOFFLER, A. (1986) S'adapter ou périr, París, Denoël.
TOULOUSE, J.M. (1979) L'entrepreneurship au Québec, Montreal, Presses des H.É.C.
TOULOUSE, J.M. (1980) Les réussites québécoises, Ottawa, Agence d'Arc.
VOGEL, E. (1983) Le Japon, médaille d'or, París, Gallimard.
WALRAFE, G. (1986) tête de Turc, París, Éditions de la Découverte.
WEIL, S. (1964) La condition ouvrière, París, Gallimard (Idées).
WEITZMAN, M.L. (1986) L'économie de partage, vaincre la stagflation, París, L'Expansion-Hachette-J.C. Lattès.
WORKIN AMERICA (1973 y 1983) "Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare", W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Cambridge, Massachussetts, MIT Press.

La dirección

AKTOUF, O. y M. CHRÉTIEN (1987) "Lecas Cascades. Comment se crée une culture d'entreprise", Revue Française de Gestion, Nºs 65-66, noviembre-diciembre, p. 156-166.
ATLAN, H. (1979 Entre le cristal et la fumée, París, Seuil.
bales, r.f. (1958) "Task Roles and Social Roles in Problem Solving Groups", Reading in Social Psychology, Nueva York, Holt, Rinehart an Winston, p. 437-447.
BERGERON, J.L. et al. (1979) Les aspects humains de l'organisation, Montreal, Gaëtan Morin.
BERLE, A. (1957) Le capital américain et la conscience du roi, le néocapitalisme aux États-Unis, París, Armand Colin.
BERLE, A. y G.C. MEANS (1937) The Modern Corporation and Private Property, Nueva York, McMillan.
BLAKE, R. y J. MOUTON (1969) Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development, Reading, Massachussetts, Addison-Wesley.
BLOOM, A. (1987) L'âme désarmée, essai sur le déclin de la culture générale, París, Guérin.
BOSCHE, M. (1984) "Corporate culture: la cultura sans histoire", Revue Française de Gestion, Nºs 47-48, septiembre-octubre, p. 29-39.
CARLISLE, H.M. (1973) "L'organisation fonctionnelle est-elle périmée?" en Laurin, P. (ed.), Le management-textes et cas, Montreal, McGraw-Hill.
CHANLAT, A. (1984) Gestion et culture d'entreprise, le cheminement d'Hydro-Québec, Montreal, Québec/Amérique.
DEAL, T.E. y A.A. KENNEDY (1982) Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, Massachussetts, Addison-Wesley.

DELVIN, E. (1986) "Ne tires pas sur les M.B.A.", Revue Commerce, octubre, p. 168-180.
DENIS, H. (1983) "Les défis del'organisation matricielle", L'ingénieur, vol. 69, N° 358, noviembre-diciembre, p. 23-27.
ETZIONI, A. (1971) Les organisations modernes, Bruselas, Duculot, (traducido de: Modern Organizations, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1964).
GLASSON, F. y P.LAURIN (1973) "Les concepts de staff et line et d'autorité fonctionnelle", en Laurin, P. (ed.), Le management-textes et cas, Montreal, McGraw-Hill, p. 314-320.
HEILBRONER, R. (1971) Les grands économistes, París, Seuil (Points).
HOFSTEDEC, G. (1980) Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Beverly Hills, Sage Publications.
KATZ, D. y R. KAHN (1978) The Social Psychology of Organizations, Nueva York, John Wiley & Sons, 2a edición.
KETZ DE VRIES, M. (1979) "Comment rendre fous vos subordonnés", Harvard l'Expansion, N° 15, invierno, 79-80, p. 51-59.
KETZ DE VRIES, M. (1988) "Narcissisme et lea dership: une perspective de relations d'objet", Gestion, vol. 13, N° 4, p. 41-50.
KETZ DE VRIES, M. y D. MILLER (1985) L'entreprise névrosée, París, McGraw-Hill.
KILMAN, R.H. et al. (1985) Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco, Jossey-Bass.
LAFERRIERE, P. (1973) "Le formel et l'organisation", en Laurin, P. (ed.), Le management-textes et cas, Montreal, McGraw-Hill, p. 451-466.
LAPIERRE, L. (1988) "Puissance, lea dership et gestion", Gestion, vol. 13, N° 2, mayo, p. 39-69.
LAURIN, P. (1973) "L'administrateur et l'élément humain" en Le management-textes et cas, Montreal, McGraw-HIll, p. 489-502.
LEWIN, K. (1964) Psycholige dynamique, París, PUF.
LEWIN, K. LIPPIT, R. et R.K. WHITE (1939) "Patterns of Aggressive Behavior", Journal of Social Psychology, vol. 10, N° 2, mayo, p. 271-300.
LIKERT, R. (1974) Le gouvernement participatif de l'entreprise, París, Gauthier-Villars.
LIVINGSTON, J.S. (1988) "Pygmalion in Management", Harvard Business Review, setiembre-octubre, p. 121-130.
LUSSATO, B. y G. MESSADIÉ (1986) Bouillon de cultñure, París, Robert Laffont.
MANTOUX, P. (1959) La révolution industrielle au XVIIIKe siècle, París, Génin.
MARGLIN, S. (1973) "Origines et fonctions de la parcellisation des tâchesq" en Gorz, A., Critique de la division du travail, París, Seuil (Points), p. 43-81.
MAYO, F. (1933) The Human Problems of an Industrial Civilisation, Nueva York, Harper and Row, (en francés: Le manager au quotidien, Montreal, Agence d'Arc, 1984).
MORGAN, G. (1989) Images de l'organisation, Quebec-París, PULESKA.
NEUVILLE, J. (1976) La condition ouvrière au XIXe siècle, 2 tomos, París, Éditions vie ouvrière.
OUCHI, W.G (1981) Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge, Reading, Massachussetts, Addison Wesley.
PAGES, M. et al. (1979) L'emprise de l'organisation, París, PUF (col. Économie en liberté).
PETERS, T. y R. WATERMAN (1983) Le prix de l'excellence, París, InterÉditions.
SAINSAULIEU, R. (1983) "La régulation culturelle des ensembles organisés", L'année sociologique, N° 33, p. 195-217.
SCHUMPETER, J. (1979) Capitalisme, socialisme et démocratie, París, Payot.
SIEVERS, B. (1986a) Leadership as a Perpetuation of Immaturity, A New Perspective on Corporate Culture, inédito, Bergischen Universität, Gesamthochschule, Wuppertal.
SIEVERS, B. (1986b) "Participation as a Collusive Quarrel over Immortality", Dragon, the SCOS journal, vol. 1, N° 1, enero, p. 72-82.
SKINNER, B.F. (1972) Par-delà la liberté et la dignité, París, Robert Laffont.
TAYLOR, F.W. (1947) Scientific Management, Comprising Shop Management, Nueva York, Harper & Brothers.
THEVENET, M. (1986) Audit de la culture d'entreprise, París, Éditions d'Organisation.

TOUFFLER, A. (1980) La troisième vague, París, Donoël.
VARRON, M.T. (1877) De l'agriculture, Livre 1, París, Nisard, 2 volúmenes, (citado por Godelier, M., Rationalité et irrationalité en économie, París, Maspéro, 1966, p. 48-49).
WEBER, M. (1971) Économie et société, París, Plon.

El control

ACKOFF, R.L. (1967) "Management Masinformation System", Management Science, vol. 14, Nº 4, diciembre, p. 147-157.
AKTOUF, O. (1986) Le travail industriel contre l'homme?, Alger, ENAL/OPU.
AKTOUF, O. y m. chrétien (1987) "Le cas Cascades, comment se crée une culture déntreprise", Revue Française de Gestion, Nºs 65-66, noviembre-diciembre, p. 156-166.
ALVESSON, M. (1986) "On the idea of Organizational Culture", Dragon, The SCOS Journal, Nº 7, diciembre, p. 92-123.
ARCHIER, G. y H. SÉRIEYX (1984) L'entreprise du troisième type, París, Seuil.
ARCHIER, G. y H. SÉRIEYX (1986) Pilotes du troisième tipe, París, Seuil.
ARGYRIS, C. (1973) "Somme Limits of Rational Man Organizational Theory", Public Administration Review, vol. 33 Nº 3, mayo, p. 253-268.
AXTELL-RAY, C. (1986) "Corporate Culture, The Last Frontier of Control?", Journal of Management Studies, vol. 23, Nº 3, mayo, p. 287-297.
BERG, P.O. y R. WITKIN (1984) "Organizations Symbolling: Toward a Theory of Action in Organizations", documento no publicado, University of Lund, Suecia.
BOISVERT, M. (1980) L'approche sociotechnique, Montreal, Agence d'Arc.
BROWN, D.S. (1982) "The Changing Role of the Manager", Supervisory Management, vol. 27, Nº 7, julio, p. 13-20.
BUSINESS WEEK (1986) "High Tech to the Rescue", 16 junio, p. 100-108.
CHANLAT, J.-F. (1973) "Coûts, décision et contrôle budgétaire" en Laurin, P. (ed.), Le management-textes et cas, Montreal, McGraw-Hill, p. 671-692.
CHAUSSÉ, R. (1973) "Le contrôle et l'evaluation des cadres dans l'entreprese" en Laurin, P. (ed.), Le management-textes et cas, Montreal, McGraw-Hill, p. 724-735.
CROZIER, M. (1963) Le phénomène bureaucratique, París, Seuil.
DAVIS, L.E. y A.R. CHERNS (1975) The Quality of Working Life, Nueva York, The Free Press, 2 volúmenes.
DAVIS, L.E. y J. TAYLOR (1972) Designk of Jobs: Selected Readings, Middlessex, Penguin Books.
DEMING, W.E. (1987) "Pourquoi sommes-nous si mauvais?", Revue Commerce, vol. 88, Nº 10, octubre, p. 109-117.
GOULDNER, A.W. (1955) Patterns of Industrial Bureaucracy, Londres, Perguin Books.
GUINDON, M. (1980) "La vérification de gestion", Gestion, vol. 5, Nº 2, p. 73-81.
HARBOUR, J. (1986) "Managing for Quality: Is New-Tech Really the Answer?", Automotive Industries, 19 julio, p. 10.
INGLE, S. (1982) "How to Avoid Quality Circle Failure in Your Company", Training and Development Journal, junio, p. 54-59.
KÉLADA, J. (1987) La gestion intégrale de la qualité, Dorval, Éditions Quafec, 2a edición.
KÉLADA, J. (1990) Pour une qualité totale, Dorval, Éditions Quafec, 2a edición.
LANGLOIS, M. (1973) "L'administrateur et le contrôle" en Laurin, P (ed.), Le management-textes et cas, Montreal, McGraw-Hill, p. 605-629.
LAROCHE, C. (1985) "Le contrôle interne", Gestion, vol. 10, Nº 2, p. 30-36.
LEBAS, M. y J. WEIGENSTEIN (1986) "Management Control: The Role of Rules, Markets and Culture", Journal of Management Studies, vol. 23, Nº 3, mayo, p. 259-272.
MAYO, E. (1924) "Revery and Industrial Fatigue", Personnel Journal, vol. III, Nº 28, diciembre, p. 273-292.
McGREGOR, D. (1960) The Human Side of Enterprise, Nueva York, McGraw-Hill.
McMILLAN, C.J. (1982) "From Quality Control to Quality Management: Lessons from Japan", The Business Quarterly, vol. 47, Nº 1, primera, p. 31-40.
MERTON, R.K. (1952) Reader in Bureaucracy, Glencoe, Illinois, The Free Press.

MORITA, A. (1986) Made in Japan, París, Robert Laffont.
PAQUIN, B. (1987) L'organisation du travail, Montreal, Agence d'Arc.
PATTON, J.A. (1982) "Managers and Productivity... No one to Blame but Themselves", Management Review, vol. 71, N° 10, octubre, p. 13-18.
PETERS, T. (1987) "There are no Excellent Companies", Fortune, vol. 115, N° 9, 27 abril, p. 341-352.
PETERS, T. (1988) Le chaos management, París, InterÉditions.
PETERS, T. y N. AUSTIN (1985) La passion de l'excellence, París InterÉditions
PETERS, T. y R. WATERMAN (1983) Le prix de l'excellence, París, InterÉditions.
ROSEN, M. y G. INZERILLI (1983) "Culture and Organizational Control", Journal of business Research, 11 setiembre, p. 281-292.
TARRAB, G. (1982) "Les cercles de qualité: progrès social et rentabilité sont-ils conciliables?", Revue Commerce, noviembre, p. 108-112.

Sección III:

LOS CUESTIONAMIENTOS RITUALES: DE ELTON MAYO A HENRY MINTZBERG*

*Ciertas partes de la presente sección retoman o se inspiran en la materia de ciertos capítulos de una obra previamente publicada por el autor: *Les sciences de la gestion et les ressources humaines, une analyse critique*, Argelia, ENAL/OPU, 1986 (con autorización).

En esta tercera sección, quisiera conducir al lector a completar la vista panorámica de lo que hoy en día constituye lo esencial de la literatura administrativa, haciendo una revisión de los principales autores de este campo que han sido considerados como grandes reformadores e y como agentes de renovación radical.

La gran corriente dominante del clasicismo inicial en administración tuvo como eje la organización científica del trabajo (OCT), el taylorismo, y, en segundo plano, el fayolismo. De esta segunda gran revolución de las teorías administrativas constituida por los trabajos de Elton Mayo, muchos autores (Bergeron, 1983, en particular) harían una escuela aparte, llamada neoclásica. Incluso muchos llegarían a ver en ella un cuestionamiento de la organización científica del trabajo.

Personalmente, y trataré de explicarme al respecto, considero que no hay ninguna razón para hacer de la escuela surgida de las experiencias de Elton Mayo y del movimiento llamado de las *relaciones humanas* (y luego de las ciencias del comportamiento organizacional) una corriente diferente o siquiera del nivel del conjunto de la administración clásica tal como acabamos de verlo en los capítulos precedentes. En efecto, se comprobó rápidamente que la administración de la tradición OCT-Fayol-Weber carecía de un complemento muy importante e indispensable, relativo a la dinámica social y humana de la empresa. ¿Cómo llevar a los empleados a ser más productivos, si no es a través de los salarios, que a través del tiempo resultan cada vez menos motivadores y que nos negamos a "subir un poco más"? ¿Cómo llegar a crear entre los empleados apego por la empresa y sus metas? ¿Cuál debe ser entonces el comportamiento del jefe? ¿Es posible mandar en la empresa como se hace en las fuerzas armadas? ¿Qué influencia puede tener el grupo en el comportamiento dentro del trabajo?

Ni el taylorismo ni el fayolismo aportan respuestas a estas preguntas, sino prescripciones tan generales como perentorias del género: *trabajar en equipo*, en *espíritu de colaboración*, con *equidad*, con *bondad, dando el ejemplo*, etc.

Elton Mayo y su equipo marcarían desde mediados de los años 30 una forma de considerar el trabajo industrial y las relaciones dentro de la empresa que daría origen a una gran rama de la administración moderna: las *ciencias del comportamiento organizacional*. Esta rama intenta-

ría dar al administrador, además de métodos de organización racional del trabajo y de dirección administrativa, maneras de actuar para crear y mantener un clima social lo más propicio posible al funcionamiento y a la productividad.

En sentido amplio, otras dos ramas terminarían de dar a la administración su actual estructura: desde fines de los años 40 y de los años 50, una rama llamada *científica moderna,* inaugurada por la *escuela de la toma de decisiones* con los trabajos de Simon y seguida, entre otras, por la escuela de los sistemas de información gerencial (*Management Information Systems*); después, una rama mucho más reciente, considerada pragmática y realista llamada *escuela descriptiva,* lanzada por las investigaciones de Mintzberg a inicios de los años 70.

Todas estas ramas y escuelas, como veremos, no constituyen sino diferentes tentativas de relanzar la administración clásica, pretendiendo renovarla. Le darán ya sea nuevos puntos de apoyo, o un nuevo vocabulario, o también, nuevas herramientas, a la medida de los avances de las técnicas estadísticas e informáticas, por ejemplo.

No obstante, bajo la capa de renovación, reforma o cuestionamiento (casi todos los autores modernos de administración han publicado textos considerados como muy críticos, cuando no revolucionarios), el conjunto de estos trabajos ha aportado sólo cambios superficiales y ha sido, por su falta de radicalismo, una pura y simple continuación del enfoque inicial. Sin embargo, como fue el caso con Taylor, Fayol y Weber, no faltarían tampoco abusos de interpretación ni parcializaciones y contradicciones entre los aportes y en la forma en que se considerarían los aportes de cada quien.

CAPÍTULO 6

DE ELTON MAYO A LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

A. Los trabajos de Mayo y el lanzamiento del movimiento de las relaciones humanas

Elton Mayo (1880-1949) y el factor humano

Caricaturizando, podríamos decir que fue recién a mediados de los años 30 que nos dimos cuenta de que en la empresa había algo humano. Por otra parte, se ha hablado literalmente del *descubrimiento del factor humano*. Ello demuestra cuán importante y profunda era la visión relacionada al modelo de la máquina del que antes hablábamos.

A J.A.C. Brown (1954) le debemos una serie de testimonios y descripciones de lo que ocurría en el mundo industrial estadounidense entre los años 1920 y 1940; es decir, lo que abrió el camino a la psicosociología empresarial. En primer lugar, Brown nos dice que existe una suerte de malestar que se generaliza en las compañías, *un abatimiento moral*, una creciente morosidad, una especie de *depresión obrera* general.

Taylor y los tayloristas creían que al exonerar al obrero de pensar, evacuando el uso de su cerebro en provecho exclusivamente de sus músculos y reflejos, se le permitiría *entregarse a ensueños* que se suponían de antemano agradables, *optimistas* y beneficiosos para su moral. Pero, como lo constatan Brown y Mayo (1924), los obreros se entregaban más bien a *ensueños pesimistas*. Estas fantasías se traducían en un malestar que condujo a más altas tasas de ausentismo y rotación, y a una productividad cada vez más baja, pese a las condiciones laborales, salariales y a las ventajas sociales que mejoraban casi en toda Norteamérica. Mayo dedicaría más de diez años al estudio de este problema, tan grave como desatendido.

Elton Mayo fue nativo de Australia y se formó inicialmente en filosofía y en medicina antes de ser parte de la facultad de Harvard, en 1926. Desde 1923 comienza a interesarse en los temas de la rotación del empleo y el descenso de la productividad. Luego sería invitado a unirse al equipo de investigadores que trabajaban en los problemas de productividad de la fábrica de Hawthorne de la Western Electric. Fue ahí que se descubrió el famoso *factor humano*. Se percataron de que los elementos de orden afectivo y emocional eran tan importantes para el esfuerzo y la productividad como los incentivos materiales. El ser humano no puede ser tratado como una máquina de necesidades o una mecánica racional guiada por el exclusivo apetito de ganancias. Tiene necesidad de sentirse involucrado, implicado, solicitado, considerado en lo que hace, lo que se ha llamado el *efecto Hawthorne*.

De ahí en adelante, en aras de la productividad, la administración estaría obligada a tener en cuenta los aspectos socioemotivos en los grupos de trabajo. Esta nueva actitud dio origen a toda una literatura administrativa inédita, que trataba los diferentes aspectos del comportamiento organizacional.

Mas, antes que ver en esto un llamado a un mayor respeto y una mayor preocupación por la persona del empleado y sus problemas, como trataban de explicarlo Mayo y su equipo (compuesto tanto de psiquiatras como de antropólogos), los administradores, ayudados por los continuadores de Mayo, sólo implementaron "recetas" y manipulaciones que atenuaron la OCT.

Tanto en sus estudios como en sus conclusiones, Mayo y sus colegas tocaban puntos sumamente justos e importantes, pero las desviaciones pronto deformarían sus trabajos para derivar en un abandono del empleado y sus verdaderos problemas, en provecho de "teorías" construidas sobre él, a partir de laboratorios o de hipótesis.

De ahí en adelante, se invirtió la divisa taylorista: la eficacia y las ganancias que implica no causan por sí solas la satisfacción; antes bien, la satisfacción es anterior a la eficacia. Primero es necesario tratar de tener empleados *psicológicamente satisfechos*; a ello sobrevendrá el rendimiento y será duradero; si no, declinará rápidamente. A esto se llega mediante los sentimientos, la vida grupal, el *sistema informal*, lo afectivo.

He aquí, en resumen, el núcleo de la contribución de Mayo a la administración. Veamos todo esto más cerca, en la óptica de la construcción de una doctrina administrativa general.

Los trabajos en la fábrica de Hawthorne

Se suele atribuir a la escuela de las relaciones humanas y en particular a las experiencias realizadas en la planta Hawthorne de la Western Electric, las primeras preocupaciones concernientes al ser humano en el trabajo.

También se sitúa aquí el punto de partida del uso de esta clase de conocimientos para intentar mejorar el trabajo, el rendimiento y la suerte

del trabajador. Whyte, en *The Organization Man*, calificaba la doctrina de las relaciones humanas como *envoltura azucarada que contiene una antigua pócima*. Tal vez Whyte no lo creía estrictamente, pues esta pócima se remontaría a unos cuatro siglos antes de nuestra era. Recordemos que ya en Jenofonte se hallan elementos relativos a la elección de los jefes, el estilo dirigencial, la motivación, el estímulo, el apego, la autoestima, la comunicación e, incluso, ¡la consulta-participación!

La pirámide de necesidades de Maslow, según Lee (1980), no es sino un modelo más dinámico de una jerarquía de necesidades ya establecida por Aristóteles, aproximadamente tres siglos antes de nuestra era. A principios del siglo XIX había hombres de más sentido común que los industriales de esta época, tales como Robert Owen, quien fundó la primera empresa de la era moderna que se preocuparía de los *recursos humanos* y de su bienestar físico y moral. En un texto citado por Lee, Owen se asombra de que los jefes empresariales se preocupen tanto por sus máquinas, del estado de sus instalaciones, herramientas, etc., y tan poco de sus empleados, al punto que estos últimos llegan a ser tan miserables y degradados que sólo producen por debajo de sus capacidades. Tratando humana y generosamente a sus obreros, él llegó a ser uno de los industriales más prósperos, conocido en toda Europa y visitado desde todas partes del mundo[1].

S. Chase (1941), uno de los informantes de la experiencia Hawthorne y de lo que se ha llamado la *gran iluminación*, habla textualmente del hecho de haberles *dado a los obreros el sentimiento de su propia importancia* como factor explicativo fundamental del aumento de la productividad. Esto también se destaca expresamente en el pasaje de Jenofonte que anteriormente citamos.

El remedio, a la falta de productividad, ha sido el mismo a través de los tiempos: conducir al obrero (el esclavo, en Jenofonte) a sentir apego por su empresa y a amar a sus jefes (sus amos) a través, entre otros medios, de buenos diálogos y consideración bien dosificada, pero también –lo que a menudo no se admite– de un mínimo de generosidad, equidad y el compartir.

Pero retornemos a los trabajos de Hawthorne. No se trata de hacer una descripción o explicación lineal de estos trabajos (lo que es objeto de obras más especializadas), sino, simplemente, de ver en sus fundamentos los elementos que constituirán la futura filosofía e influenciarán el trabajo del administrador y sus concepciones.

Desde un principio, es necesario señalar que los trabajos del equipo de Mayo constituyen la referencia y fuente clásicas de todo lo que confor-

[1] Lee (1980) p. 41. Más adelante volveremos al caso Owen. Véase también Heilbroner (1971), rarísimo -si no único- ejemplo de "administración humana" en la época de la Revolución Industrial. ¡El ámbito empresarial, poco inclinado a esta práctica (aunque ésta era una forma, como lo hace Cascades hoy en día, de ser mucho más rentable y más productivo), terminó por llevarlo a exiliarse y casi a arruinarse antes de que llegara a ser el iniciador de los movimientos sindicales ingleses!

ma la psicología o la psicosociología industriales; no hay obra o manual que trate de estas cuestiones que no esté basado en las experiencias que tuvieron lugar en Hawthorne.

A partir de los años 20, con la expansión de las máquinas y la organización del trabajo al modo de Taylor y de Ford, se difundió en las empresas norteamericanas un fenómeno que algunos bautizaron con el nombre de *spleen industrial*[2], y que consistía, como vimos con Brown, en un cebamiento de los obreros, quienes sufrían una especie de abatimiento moral y pérdida de interés en el trabajo. El análisis del fenómeno es bastante simple: deriva del sometimiento a la máquina y a la cadena, a los tiempos y a los movimientos, a las normas y a las consignas de las oficinas de métodos. Los diferentes autores de la época, como Mayo (1924), vieron en esto certeramente los efectos de la monotonía, de la fatiga y de lo que éste calificó de *fantasías pesimistas*.

Esta orientación de la investigación hacia los problemas del aburrimiento y la fatiga prevaleció desde la primera intervención de Mayo en una fábrica textil. Esta experiencia, que no se cita a menudo, parece, sin embargo, prefigurar lo que años después sucedería en Hawthorne. Ocurrió en 1923, cuando Mayo fue llamado a Filadelfia para resolver un grave problema de rotación de personal y ausentismo. Tras diversas experiencias, que incluyeron particularmente las pausas y un sistema *efectivo* de sobresueldos, Mayo obtuvo resultados espectacularmente positivos. En la interpretación que inmediatamente daría a esto (1924), *objetó* la monotonía, el poco orgullo que los obreros obtenían de su trabajo y, sobre todo, el cansancio.

Entre otras cosas, Mayo aconsejaba siestas cortas durante las pausas y cierta libertad de organización. Al final de su trabajo, los miembros de la dirección denunciaron enérgicamente este *engreimiento* de los obreros y echaron por tierra, en *nombre de la ciencia,* todo lo que Mayo había logrado. Pero lo más interesante es que las dos terceras partes de los empleados que no habían sido tocados por el experimento habían logrado el mismo rendimiento que el tercio sometido a la experimentación. Esto fue perfectamente incomprensible para Mayo, aunque más tarde, en *The Social Problems of an Industrial Civilization* (1945), ofreció explicaciones cercanas a las posteriores a la *gran iluminación* de Hawthorne, quizás exagerando un poco el rol de "buen patrón" que desempeñaba el coronel director de la fábrica en cuestión.

Estos primeros trabajos influyeron en el ánimo con que Mayo abordaría los problemas de la planta de Hawthorne. Según sus propias declaraciones, nos inclinamos a pensar que no hizo su ingreso con presuposiciones tan puramente mecanicistas y tayloristas como generalmente se presume. De alguna forma, a raíz de su experiencia en Filadelfia, debía esperar lograr en la Western Electric los resultados que dieron lugar a la

[2] El término inglés *spleen* significa *melancolía* y *falta de alegría de vivir*; fue introducido en el francés en la era del romanticismo triste y languideciente del siglo XIX (Beaudelaire, Vigny, etc.).

iluminación hawthorniana: el conjunto de obreros no sometidos a experimentación –y sin cambio alguno– aumentó y mantuvo un alto nivel en su productividad.

Si retomamos la cronología de los sucesos, vemos que de 1924 a 1928 se realizaron trabajos en Hawthorne a raíz del descenso de la productividad. En abril de 1928, Mayo fue llamado a Hawthorne *para un análisis de los resultados obtenidos y una implementación del seguimiento de la experiencia* de mejoramiento de las condiciones y modos de trabajo. La experiencia fundamental de Mayo, la del taller de ensamblaje (pequeños grupos en los que se experimentaban formas de libertad en el modo de trabajar o un liderazgo benevolente), tuvo lugar de manera sistemática desde el 25 de abril de 1927 hasta el 26 de junio de 1929. Cuatro meses después de su ingreso, es decir, el 3 de julio de 1928, Mayo propuso un retorno a las condiciones iniciales de trabajo, lo que implicaba suprimir todas las *mejoras* logradas hasta entonces por el plan piloto.

Según mis conocimientos, ni en Mayo ni en Roethlisberger y Dickson (1939), se ve una justificación clara y verdaderamente satisfactoria a esta clase de operación, si no es "para ver" lo que de ella podría derivarse. Sucede que el mantenimiento del alto nivel de productividad durante tres meses, pese a la supresión de todos los elementos experimentales, los que se suponían responsables de los avances observados en la productividad, pareció causar una gran sorpresa. Particularmente para Mayo, quien ya había tenido la ocasión de constatar un *misterio* similar y de reflexionar en torno a él desde 1923. Sin embargo, podemos destacar lo esencial de los descubrimientos en Hawthorne a raíz de esta *iluminación*: el solo hecho de demostrar, concretamente por los experimentos y por la presencia de los experimentadores, que uno se interesa en ellos y en su suerte, provocó entre los obreros un repunte de la motivación y el interés en su trabajo. De allí saldrían todos los elementos básicos de la psicología industrial, así como el carácter social de la situación laboral y su importancia.

De esta constatación derivarían los grandes temas estudiados por las ciencias del comportamiento organizacional:

- El grupo como unidad analítica y no sólo el individuo;
- El problema de la sintonía entre organización formal y organización informal como una de las claves de la armonía dentro de la empresa;
- La necesidad de reexaminar la motivación y la satisfacción en el trabajo, particularmente la inversión de la relación eficacia-satisfacción, a la luz de los fenómenos grupales;
- El supervisor o, en forma genérica, el líder y su estilo como rasgo central en la moral y la eficiencia de los grupos;
- Por último, el *sentimiento*, que según las propias palabras de Roethlisberger, representa la *lógica* de los obreros frente a la de la empresa, que es la eficacia.

Incluso en nuestros días, estos elementos constituyen lo esencial del índice de contenidos de cualquier obra que trate del comportamiento organizacional. Se puede decir que, desde esta fase de sus trabajos, Mayo y su equipo evidenciaron el aspecto sistémico y complejo de la cuestión del hombre en situación de trabajo industrial.

Los principales continuadores de Elton Mayo

Es difícil ser completo y exahustivo respecto a los continuadores de Mayo, en vista de lo fecundo y productivo que ha sido este aspecto de la teoría de la administración. Me conformaré, pues, con señalar y comentar brevemente las grandes corrientes y los trabajos que hacen, o han hecho, "escuela", después de los de Hawthorne.

Es posible *revisar* la edificación y la evolución de la corriente actual a través de cinco autores fundamentales que, en perspectiva cronológica, son: Kurt Lewin, Abraham H. Maslow, Chris Argyris, Rensis Likert y Douglas McGregor.

- ***Kurt Lewin*** realizó desde 1938, con Lippit y White, en la Universidad de Iowa, los célebres experimentos de los modos de ejercicio de la autoridad en grupos de juegos de niños. Apasionado por la democracia y utilizando todas sus energías para hacer de ella más que una simple palabra, él proporcionaría al comportamiento organizacional no sólo las grandes bases del estudio del liderazgo, sino, también, casi todos los fundamentos de la psicología dinámica, la dinámica de grupos y el cambio mediante la toma de decisión en concertación colectiva. Se hizo conocer en ese sentido particularmente por su célebre experimento sobre cambios de hábitos alimenticios entre amas de casa norteamericanas. También deberíamos hacer mención especial de su teoría del *campo psicológico*, que introduce la dimensión de la interinfluencia individuo-entorno ambiental, y que servirá de mucho, particularmente en los trabajos sobre grupos y sobre los vínculos entre desarrollos individuales y organizacionales (1935, 1947 y 1958).
- ***Abraham H. Maslow*** aportó una contribución casi imperecedera a las teorías de la motivación, en tanto su modelo de jerarquía, complementariedad y combinación de las cinco necesidades fundamentales es ejemplo de claridad, sencillez y coherencia. Desde 1943, él proporciona a la psicología industrial uno de sus pilares centrales: *Motivation and Personality*. Maslow sigue figurando en todos los estudios de psicología que involucran la motivación en el trabajo, así como en todos los programas de administración. La gran mayoría de autores ulteriores se referirán a él o se basarán en una de las dimensiones de su teoría para desarrollar el campo de estudio de la motivación.
- ***Chris Argyris*** (1967) y *Rensis Likert* (1971) influirán en el pensamiento administrativo desde fines de los años 40. A Argyris le debemos el impulso o nuevo empuje –tras Barnard y Selznick– del

estudio de la interacción personalidad-organización. Aporta un importante complemento a los trabajos de Allport (1924, 1933), que se encuentran entre las mayores profundizaciones del estudio de la personalidad, y que plantean el problema de la actualización y la adaptación del individuo a las exigencias organizacionales. Argyris denuncia los numerosos aspectos de estas *exigencias organizacionales* (racionalidad económica, etc.) que perjudican la verdadera expansión de la persona. Será muy citado en administración, pero no se hará mucho caso de su incesante combate en pos de –como él lo dijo– *un modelo de hombre organizacional* más humano.

- ***Rensis Likert***, por su parte, propuso una teoría de la integración de los grupos y de los ejecutivos en una jerarquía del tipo *pirámides e intersecciones*, en la que el líder tiene, ante todo, el rol de *enlace* entre los miembros de la organización, al interior de la cual debe buscar garantizar la cohesión, la ayuda mutua y la solidaridad. Ésta será toda una corriente que se interesa en la moral de los grupos y que utiliza conceptos como los de *relaciones de apoyo, supervisión benevolente y grupos de alto rendimiento.*
- ***Douglas McGregor*** (1960), por último, aportaría al comportamiento organizacional lo que más le faltaba: una visión sintética que precisa el espíritu del desarrollo general posterior a la OCT. Es él quien empieza a desenredar el embrollo del núcleo del problema: ¿de qué *ser humano* se habla en administración? Aunque se pueda tener ciertas reservas ante su propósito (y a ello volveremos más adelante), podemos decir que McGregor contribuirá a las corrientes que propugnan más participación y espíritu de concertación por parte de los gerentes. Se hallará su influencia en numerosos trabajos sobre liderazgo, la cual continuarán, entre otros, Blake y Mouton (1964).

La administración, Elton Mayo y las relaciones humanas

Es evidente que desde el inicio hubo colusión y estrecha complicidad entre el equipo de Mayo y la gerencia. Fue a raíz del insistente llamado de los gerentes que los experimentos de Hawthorne se realizaron y que en 1945, los jefes de las mayores compañías estadounidenses afirmaron su confianza y su fe en este nuevo enfoque, como lo hicieron, por ejemplo, los presidentes de la Ford y la International Harvester.

Sin embargo, aunque la dinámica de las relaciones humanas haya intervenido cabalmente a favor de los intereses de la gerencia, parece que ésta de todos modos desconfiaba, y a veces se hallaba seriamente escindida entre sus prejuicios, su voluntad y sus prácticas.

Para ilustrar esta situación, tomaremos dos ejemplos antes de ver los alcances y consecuencias más generales de los experimentos conducidos en Hawthorne. El primer ejemplo es proporcionado por Elton Mayo (1945) y J.A.C. Brown (1954), en sus informes del experimento de

la hilandería de Filadelfia, en 1923: Tras la partida de Mayo, los ejecutivos decidieron que las pausas debían ser *ganadas*, y que era inadmisible *consentir a los obreros a costa del consumidor*. En efecto, los dirigentes tenían gran temor de perder el control total de la situación dejando cualquier margen de libertad a los obreros que –según los consejos de Mayo– decidían entre ellos, por ejemplo, las pausas e interrupciones de las máquinas para hacer siestas cortas. (Aun cuando, recordémoslo, estas medidas habían contribuido a una espectacular solución de los problemas que la compañía atravesaba).

El segundo ejemplo concierne a la vasta campaña de consultoría y entrevistas emprendida en Hawthorne tras los primeros resultados importantes. En el espíritu de los investigadores del equipo de Mayo, éste debía ser un sincero esfuerzo de acercamiento con los empleados y una búsqueda de solución a sus problemas, tal como ellos lo sentían en una perspectiva sintética *vida-trabajo*. Al intentar escuchar a todos los obreros y saber lo que éstos pensaban de su propia situación, al darles pleno derecho y carta blanca para expresarse, ciertamente se imponía un retroceso a la dirección que, hasta entonces, no admitía más que la incondicional sumisión. Aunque se invocara la crisis económica, fue sin duda por estas razones que la campaña se interrumpió en forma tan brutal en 1930.

Ciertas conclusiones y consecuencias de los trabajos de Hawthorne no podían ser aceptadas de esa manera por la administración sino al costo de serias limitaciones. La más importante podría expresarse de este modo: ¿hasta dónde llegar en la consultoría, en el abandono del control de las pausas, en la libertad de organizar las secuencias de trabajo, sin arriesgar el propio cuestionamiento en tanto polo dominante de una relación tradicionalmente planteada como de subordinación y sumisión?

Quizás no sea superfluo recordar que el movimiento de relaciones humanas jamás pretendió borrar ni reemplazar a la OCT. La gerencia ciertamente no lo habría admitido. Por eso, no es sorprendente que la gerencia se haya erigido ella misma como serio factor limitativo frente a lo que Mayo intentaba aportar y que habría reducido el poder, los privilegios y el derecho absoluto de control del que gozaban los dirigentes: es decir, su omnipotencia.

El formalismo y la racionalidad de los principios administrativos de la época implicaban necesariamente la conservación de la filosofía tradicional, particularmente a través de:

- El mantenimiento de un alto grado de especialización, parcelización y mecanicismo en los procedimientos de trabajo y en los vínculos;
- El mantenimiento de la prevalencia de los procesos de producción definidos en sí mismos de antemano (siendo el ser humano adaptable *a posteriori* o, en todo caso, estando al servicio de ellos);
- El predominio de los sistemas tecnológicos, contables y de recolección de información.

Todo esto implica de modo casi automático el mantenimiento de la relación de dominación y la búsqueda del *statu quo* y la aparente adhesión a los cambios. De manera general, la filosofía administrativa clásica, con sus tradiciones racionalistas y jerarquizantes, contribuyó en gran medida a limitar la influencia del movimiento de las relaciones humanas dentro de la empresa. Pues el ser humano y su emotividad siguen siendo fuente de distorsiones y modificaciones de las reglas de juego, en donde la preocupación por la rentabilidad nada tiene que ver, a menos que se la limite.

La naturaleza humana, *sentimental* e *irracional*, redescubierta en Hawthorne deberá, de buen o mal grado, *filtrarse* en el molde racional y económico de la organización industrial y lograr carta de ciudadanía tan sólo si se mejora la productividad.

El *racionalismo* y el *economicismo*, estos pilares de los albores de la administración tradicional, contribuyeron de alguna forma a revertir los objetivos originales del movimiento de las relaciones humanas. El movimiento fue denominado *humanización* del trabajo y de la industria, mas pronto se observó una industrialización de lo humano. Como muy juiciosamente nos lo recuerda Maurice Godelier (1966):

> "Si el trabajador no quiere por sí mismo volverse racional o 'razonable', la ciencia ofrecería una parte de los medios para llevarlo a este resultado pese a sí mismo" (p. 67).

Una crítica de los trabajos de Mayo y las relaciones humanas

En primer lugar, podemos considerar, siguiendo particularmente a Friedmann (1946), que las teorías elaboradas sobre la base de los experimentos de Hawthorne partieron de una situación aislada, casi *in vitro*, para llegar a un sistema que pretende integrar las variables que resumen el conjunto de lo ocurrido en diferentes situaciones industriales.

En segundo lugar, tras cierto tiempo y varias amenazas y reprimendas oficiales, los experimentadores expulsaron a las operadoras A1 y A2 del taller de ensamblaje, porque *hablaban demasiado* (Mayo, 1933; Roethlisberger y Dickson, 1939; Carey, 1967). Este incidente con seguridad influyó en los resultados a los que luego llegó el grupo. Sin embargo, los análisis y las ulteriores teorizaciones prescindieron totalmente de este incidente, por otra parte, ampliamente silenciado[3].

En tercer lugar, tras el lanzamiento del famoso duodécimo período de experimentación en el taller de ensamblaje (que daría lugar a la *ilumina-*

[3] Lee (1980) informa cómo estas operadoras fueron *llamadas al orden* para *mejorar su rendimiento*, y luego se les prohibió conversar, mientras que en los textos se habla de *amistosa colaboración*, pp. 50-57. Fuera de los informes originales (y salvo Lee), casi ninguna obra especializada hace mención de esto al exponer los trabajos de Hawthorne.

ción), los investigadores habían prometido lograr las ventajas anteriormente acordadas, antes de suprimir las medidas experimentales, consideradas como favores. Con seguridad esta promesa tuvo repercusión en el mantenimiento del nivel de rendimiento, creyendo así los obreros merecer el retorno a los favores. Ahora bien, la teorización en torno a la *gran iluminación* no fue un gran suceso, pues, antes bien, alegó explicaciones del género *identificación con la empresa* o del tipo *paso de una horda anónima a un grupo de amigos que ayudan a la empresa a resolver sus problemas*[4].

Finalmente, para comprender mejor la naturaleza y la magnitud de la distancia entre el espíritu original del movimiento de relaciones humanas y lo que la administración hizo de él, podemos pasar revista rápidamente a ciertos elementos entre los más importantes que fueron actualizados y explotados después de Hawthorne: el grupo, la comunicación, el liderazgo, la identificación y la participación. Una vez más, será inevitable constatar una brecha entre el contenido de estos elementos en los autores originales y el uso que de ellos han hecho sus sucesores y la administración.

El grupo

En la construcción teórica, el grupo informal era identificado como una entidad sociológica que funcionaba según una dinámica socioafectiva y de objetivos propios, paralelos a los de la organización. En la perspectiva práctica, se vieron rápidamente inclinados a descubrir los factores de atracción de las personas para canalizar el funcionamiento del grupo en el sentido de los intereses de los dirigentes empresariales, concebidos como prioritarios y englobadores de los intereses de todas las partes coexistentes. Así, una aplicación derivada de esta teoría de los grupos, la sociometría (Moreno, 1954), es una técnica de influenciar a los miembros desde el interior, que permite sacar a la luz los respectivos atractivos, las personas centrales y las redes constitutivas de lo informal. Entre otras cosas, ello también permite confirmar a los *buenos líderes* y descartar a los *malos* ("buenos" o "malos" en el sentido de los dirigentes).

La comunicación de arriba hacia abajo

Se suponía que la filosofía de la comunicación en el sentido dirigentes-obreros debía satisfacer las necesidades de información de los empleados y llevarlos a un óptimo conocimiento de las actividades de la empresa en una óptica de transparencia y de franca participación. Pues bien, lo que se hizo y se ha conservado, representa una suerte de práctica de propaganda al servicio de las organizaciones. En efecto, todo, desde el "formulario de reclutamiento", que insiste en la comunidad obrero-empresa, hasta el periódico de la fábrica, pasando por los diferentes folletos, carteles, conferencias, no es sino una apología de la organización y sus beneficios[5].

[4] E. Mayo y S. Chase abundan en este tipo de explicaciones.

[5] C. Argirys muestra en "The Individual and Organizational Structure" en *Readings in Human Relations*, cómo el contenido de la prensa en la fábrica representa, en un 82%, los intereses de los dirigentes.

La comunicación de abajo hacia arriba

La comunicación en el sentido empleados-dirigentes debía concretar la consideración de las preocupaciones de los trabajadores y estimular su iniciativa. Pero, en realidad, tomó el aspecto de una operación de supervisión y cuasiespionaje de empleados; las múltiples encuestas, sondeos, tests, charlas, consultas fueron otros tantos métodos de conocimiento indirecto de las actitudes y opiniones no expresadas. Pues se trató, sobre todo, de descubrir indirecta e insidiosamente el grado de lealtad, de agresividad o de hostilidad de los empleados hacia su compañía, y de intentar aportar medidas correctivas anticipadamente a sus reacciones o neutralizando a sus eventuales ejecutores. Según R. Jurck (citado por Bogomolova, 1974), el jefe de servicios de personal de una gran fábrica de Detroit habría declarado respecto de estas prácticas:

> "Soy yo quien hizo venir a estos señores ingenieros de almas [...] Esperaba hacer algo útil. ¿Y qué es lo que resultó? Un espionaje colosal, un juego disparatado de encuestas y estadística, docenas de tests [...]; no se respeta el derecho a tener una opinión personal, una vida privada..." (p. 155).

El liderazgo

Aquí llegamos a un problema muy cercano al de los grupos. La primera perspectiva era una búsqueda de reposo y flexibilización a la rigidez de las relaciones impuestas por la OCT. En sus aplicaciones se ejerció una influencia directa o indirecta en la vida social de los equipos de trabajo, con miras a obtener los comportamientos deseados. Y se pensó que lo mejor era recurrir al líder informal, la persona central del grupo que debía identificarse y utilizarse.

No es posible ser más claro que el propio K. Lewin (1947) cuando da a entender que es más fácil modificar el comportamiento de los miembros de un grupo que el de individuos aislados y que, para hacerlo, un buen atajo consiste en cambiar el comportamiento de los *jefes* o *guías naturales*, por ende, en *sugerírselo* hábilmente, para que ellos, a su vez, se lo sugieran a los miembros de su grupo.

La identificación con la empresa

Para los teóricos de Hawthorne, se trataba de efectuar un acercamiento entre dirigentes y dirigidos, haciendo que el lugar de trabajo fuese un lugar agradable para vivir, un lugar donde el empleado pudiera satisfacer otras expectativas además de las salariales. Esto originó toda clase de doctrinas y prácticas destinadas a salvar, en el plano puramente psicológico, la distancia socioeconómica *de facto* entre la dirigencia y los empleados. Así, se planteaba la meta de realizar reuniones familiares, ceremonias de recompensa a los *antiguos* y a los *leales*, a los *clubes de empleados*, en el intento de crear una dependencia afectiva frente a la empresa. Se creía en esto y se creía poder llegar a ello, pues en esa época, como a menudo sucede hoy en día, la sindicalización se concebía como resultado de un

atractivo socio o psicoafectivo más fuerte, en ciertas circunstancias, que el ejercido por la empresa (Señalemos que actualmente, con la moda de la "administración cultural", hay un retorno a estas prácticas de búsqueda de dependencia afectiva de los empleados).

La participación

En el espíritu inicial del movimiento de los recursos humanos, la participación no era ciertamente una forma de cogestión, sino –por cierto y al mínimo– un mecanismo más o menos sistemático de consulta, incluso, sobre aspectos bastante anodinos de la vida empresarial entre la dirigencia y los empleados. Esta convocatoria a la consulta devino rápidamente en una práctica de manipulación destinada a hacer aceptar mejor los cambios, las restricciones o las medidas que sin *participación* habrían sido impopulares. Por otra parte, un autor central en la administración, como D. McGregor (1960), viendo lo que de ella se hacía, la señaló como un medio de *engaño* y la calificó de *ilusión* y *farsa*.

En conclusión

El equipo investigador de Hawthorne apuntaba a un conocimiento más íntimo del empleado y sus expectativas para asegurarle una mejor moral, necesaria, a su vez, para un rendimiento incrementado. Pero la voluntad de lograr el máximo de rentabilidad a un mínimo de costos que siempre ha caracterizado a la práctica gerencial tradicional, entrañó una serie de medidas manipuladoras que transformaron los resultados originales del movimiento de relaciones humanas en otras tantas "recetas". Demasiado pronto se transfiguró en *herramientas administrativas* lo que debía ser una toma de conciencia de la necesidad de acercamiento con el empleado, el cual tenía gran necesidad de sentirse mejor considerado.

Sin duda, estas razones han contribuido a explicar el poco éxito operativo del movimiento, tal como podemos observar en la industria hasta la actualidad.

Sin embargo, no debemos perder de vista que los trabajos de Elton Mayo, así como el conjunto del movimiento de las relaciones humanas, harán que un problema esencialmente de poder, de relaciones de fuerzas, de dominación económica y de explotación, como lo precisa Morgan (1989), sea ocultado y "científicamente" transportado a un terreno casi exclusivamente psicológico y socioafectivo[6]. Ello, creemos, no ha podido ni puede sino convenir a los dirigentes. Mas, los problemas no se resuelven ocultándolos ni desplazándolos. Los resultados de sistemas que no enseñan ni aplican esta clase de prácticas, como Alemania o el Japón, testimonian, por si fuese necesario, su débil capacidad operativa real[7] (Por otra parte, muchas escuelas de administración norteamericanas, como la HEC de Montreal, complementan –o reemplazan– esta clase de

[6] Friedmann (1946), Gorz (1973), Braverman (1976).

[7] Thanheiser (1979), Peters y Waterman (1983), Morita (1986).

materias por cursos de ciencias humanas básicas, de psicología general, sociología de las organizaciones, ética y filosofía de la acción en los negocios, etc.).

B. Los momentos posteriores a Elton Mayo, la ciencia del comportamiento organizacional: ¿invención del hombre de las organizaciones?

Algunas premisas generales

En el otoño de 1980, el profesor Barry M. Staw, de la Universidad de Berkeley en California, realizó un periplo de conferencias en los Estados Unidos y Canadá cuyo tema principal fue la *recesión*, e incluso, el *retroceso* de las teorías e investigaciones en el campo del comportamiento organizacional.

Ya en 1977, en una obra publicada con otro profesor, Salancik, Staw se había mostrado bastante interesado en el tema, pues se puede apreciar que su preocupación esencial, así como la de sus colegas, era *la estrechez y la pobreza* de nuevos elementos y conceptos del área del comportamiento organizacional.

De un vistazo a lo constantemente publicado en este campo, se desprende paradójicamente que el número de publicaciones, artículos u obras testimonia todo, salvo una crisis cuantitativa. Basta con echar una mirada, por ejemplo, al *Business Periodical Index* para ver que el rubro de "Organizational Behaviour" mantiene desde 1970 un promedio de dos páginas de referencias: casi 60 títulos sólo de artículos de revistas.

Pero, desde la primera página, Salancik precisa –y ello es verdad– que la indigencia se refiere a los contenidos tradicionalmente desarrollados. Incluso, un poco más adelante, agrega que el grueso de la literatura de este campo sigue basándose en ideas y nociones tomadas de la psicología y sociología de hace diez y veinte años.

Otras corrientes y otros autores aportan desde hace algunos años reservas aún más profundas. Así, la denuncia del carácter ideológico y el cuestionamiento de las premisas básicas de la administración clásica, cuestionamientos metodológicos, figuran también entre los temas más frecuentemente abordados en los reproches a las ciencias del comportamiento organizacional.

La reserva de carácter ideológico fue la primera y más prolífica, especialmente con los escritos de Mills (1955), Bendix (1949), Touraine (1952). Experimenta un nuevo impulso con trabajos recientes como los de H. Braverman (1976), Burawoy (1979a y 1979b), Sievers (1986a, 1986b y 1986c), Morgan (1983 y 1989) y, aun, Mintzberg (1989).

Encontramos, asimismo, una línea de reproches menos ideológica y menos fundamental, que podría calificarse como de *crítica operativa*, por ejemplo, la de C. Argirys. Éste muestra cómo, en la concepción psico-

lógica del ser humano propia de la administración, el empleado es tratado primero como un niño inmaduro y, luego, como una entidad transparente y controlable (Argirys, 1958 y 1973b). En otra ocasión, Argirys se alza contra el *despojo* del "hombre que se auto-actualiza" (*self-actualizing-man*), a quien veía demasiado ausente de las ciencias organizacionales[8].

Tan sorprendente como pueda parecer, F. Herzberg, uno de los que más ha contribuido al campo de las ciencias del comportamiento en la empresa, hacia fines de su carrera, considera sencillamente que este campo no se encuentra a la medida de sus pretensiones: permanece, según él, prisionero del mito de la *administración científica* de las conductas humanas; se repite, es superado y, por último, fracasa totalmente en su misión de dar una formación *humanista al gerente*[9].

Otros autores, como A. Carey (1967), J.A. Lee, A. Kaplan (1964) y G. Devereux (1980), dirigen muy graves reproches metodológicos y epistemológicos a las ciencias del comportamiento dentro de la administración. Se preocupan particularmente por las debilidades en el nivel de las experimentaciones, por el disimulo u omisión de hechos y actos que podrían haber cambiado las conclusiones, la sobreestimación de las posibilidades válidas de formulación de leyes o teorías, la grave negligencia de la interacción observador-observado, la evacuación abusiva de la subjetividad. Varios de estos elementos serán inevitables fuentes de distorsiones sumamente importantes.

Sin embargo, los índices más indiscutibles de fracaso y de cuestionamiento provienen de la propia evolución de los medios laborales industriales. En general, los conflictos sociales en el seno de la empresa no conocen tregua ni retroceso.

Por otra parte, mientras que el nivel de educación del "obrero promedio" mejora de año en año, su umbral de tolerancia a la manipulación baja rápidamente[10]. Como lo subraya Thanheiser (1979) y lo explican Staw y Salancik (1977), los empleados empiezan a encontrar *anticuado* e *ingenuo* el modo administrativo del estilo "relaciones humanas".

Finalmente, desde hace treinta años, el comportamiento organizacional no hace sino reproducirse, simulando la evolución sin cubierta de diferentes *enfoques: sistémico, situacional, experiencial, gerencial*[11]. En efecto, desde Mayo y sus cuatro o cinco principales continuadores[12], nada hay de nuevo, sino el agregar aquí y allá algunos capítulos que tra-

[8] Especialmente en una polémica con H. Simon, bajo la forma de una serie de artículos en *Public Administration Review*, de mayo a agosto de 1973.

[9] Artículos y entrevistas publicados en Industry Week, septiembre-octubre de 1980.

[10] El rol de los medios masivos, por no mencionar sino el de la televisión, es primordial en este proceso de educación general. Ello explica, sin duda, el fracaso tan rápido del enriquecimiento del trabajo, de los círculos de calidad (*Le Monde* del 13/11/79; Ferrandon y Jammes, 1978; Patton, 1982; Tarrab, 1982).

[11] Ver Knudson (1978), Lau (1979), Stuart-Kotze (1980), así como los innumerables libros de texto aparecidos después de 1950 y que Herzberg denuncia como inútiles repeticiones.

[12] Véase, por ejemplo, Dumette (1976), Bergeran et al. (1979), Abravanel y Benabou (1986).

tan sobre las modas del momento: círculos de calidad, estrés, cultura empresarial.

Factores externos de la decadencia de las ciencias del comportamiento organizacional

No se trata de dividir arbitrariamente los factores explicativos del relativo retroceso de las ciencias del comportamiento organizacional en factores "externos" e "internos", negando la necesaria interacción que se establece entre ellos. Para fines del análisis, propongo separar los aportes de los elementos independientes del desarrollo de estas ciencias en sí mismas, de aquello que les concierne directamente.

Hablando en términos generales, esta decadencia se produce por un doble atolladero que la mayoría de autores actualmente reconoce: un atolladero teórico y epistemológico, y un atolladero operativo, es decir, observable en la vida concreta de las empresas. En el primero de los casos, se trata no sólo de la incapacidad de generar leyes y conjuntos teóricos que pasen la prueba científica[13], sino, también, de la nefasta influencia de las innumerables hipótesis y postulados que antes de elaborar una teoría han construido o tienen *a priori* los autores[14]. Y, en el segundo caso, se trata del fracaso en el terreno: hoy en día muy pocas empresas están exentas de los problemas de satisfacción, motivación, productividad, pese al arsenal de "recetas" y herramientas a disposición de los gerentes, acumuladas en la materia desde hace más de 50 años.

Por otra parte, los dirigentes y, particularmente, los trabajadores, ya no se dejan soprender por el aspecto disimuladamente manipulatorio que conforma la mayoría de los contenidos de los programas de acción que se ofrecen en este campo[15]. Para explicar sintéticamente este doble atolladero, desde el ángulo de los factores externos, cabría recordar cinco factores fundamentales, que van desde el contexto del nacimiento de las relaciones humanas hasta la actual incapacidad de resolver el problema de la motivación y la efectiva capacidad de movilizar a los hombres.

El contexto del nacimiento y el establecimiento de las relaciones humanas

Se trata del período (1925-1945) y el lugar (los Estados Unidos) en que vio la luz la corriente inicial, pero también del estado y las orienta-

[13] Véase, entre otros, Carey (1967), Friedmann (1946), Kaplan (1964), Kuhn (1972), Devereux (1980).

[14] Lo explicaremos más adelante, pero veamos que se trata, sobre todo, de hipótesis en torno a la "naturaleza humana", a la finalidad de los actos humanos, al rol de la empresa, de los dirigentes, de la sociedad (por otra parte, generalmente concebidos como ya dados, sin más explicaciones).

[15] Véase, por ejemplo, Thanheiser (1979) o Sievers (1986a, 1986b y 1986c) que manifiestan que en la RFA sería impensable que los dirigentes creyeran en dichas teorías, y aún más impensable, que los empleados fuesen tan ingenuos como para dejarse manipular (pp. 81 y 84).

ciones doctrinarias, ideológicas y teóricas de las diferentes ciencias de la época.

En el aspecto doctrinario, el campo del comportamiento organizacional aprovechará desde un inicio, pero deformándolas, la corriente personalista difundida en filosofía hacia 1930-1940, la corriente culturalista de la sociología y la antropología[16] y la naciente corriente psicosociológica[17], que conceden a la persona humana y al estudio de los grupos un interés bastante considerable.

Este es el marco general de la aparición del movimiento y el *consenso científico* en torno suyo, que alimentarán a las diferentes disciplinas involucradas, cada cual a su manera:

- En principio, la psicología, con la expansión de la experimentación en la práctica de tests, mirará los "laboratorios" y los experimentos de Hawthorne con muy buenos ojos. Con la consolidación de la psicología industrial y el behaviorismo[18], se adopta sin dificultad el esquema EOR[19] como modelo explicativo del comportamiento y la interacción empleado-empresa o individuo-entorno.
- A continuación, la sociología brindará su apoyo gracias al desarrollo de la corriente llamada *del consenso*, frente a los peligros potenciales que representa para las economías liberales la otra corriente sociológica llamada *del conflicto*, de tradición marxista. La vocación de paz social del movimiento de las relaciones humanas y del comportamiento organizacional encontrará en éste un terreno muy acogedor[20].
- El funcionalismo gerencial[21] que se generaliza y que, con sus nociones de *funciones* y de *disfunciones*, se reconocerá en los problemas psico-sociológicos de la empresa y sus soluciones, que los

---

[16] Jankélévitch (*Traité des vertues*, 1949), Mounier (*Qu'est-ce que le personalisme?*, 1946), Lévy-Bruhl (*Les fonctions mentales dans les societés inférieurs*, 1922), B. Malinowski (*Les argonauts du Pacifique Sud*, 1922).

[17] McDougall (*The Group Mind: A Sketch of the Principle of Collective Psychology*, 1920), Lewin (*The Dynamic Theory of Personality*, 1935), Durkheim (*Le suicide*, 1897).

[18] Myers (*Industrial Psychology*, 1925), Muensterberg (*Psychology and Industrial Eficiency*, 1913), Skinner (*The Behavior of Organisms*, 1938), Watson (*Behaviorism*, 1931).

[19] *Estímulo-organismo-respuesta*, esquema según el cual el comportamiento del individuo puede reducirse a una forma de responder a los estímulos exteriores; la que es posible aislar, observar, enunciar bajo la forma de leyes y generalizar, para poder predecir, anticipar o provocar, etc., acciones de los empleados (Skinner, 1953; Skinner y Fertser, 1957).

[20] E. Durkheim (*De la division du travail social*, 1893), G. Gurvitch (*La vocation actuelle de la sociologie*, 1950).

[21] Corriente funcionalista surgida, entre otros, de B. Malinowski (1922), Radcliffe-Brown (1969) y E. Durkheim (1983 y 1987), pero sumamente deformada por el uso que de ella se hizo en la administración, donde las nociones de función y funcionalismo se han reducido a *utilidad y utilitarismo* (Chanlat y Séguin, 1983; Séguin, 1988).

teóricos de las relaciones humanas intentan generar y sistematizar. Por otra parte, la teoría administrativa general de la época[22] también hará su aporte al logro de este consenso mediante el cuestionamiento de la *racionalidad absoluta* tras la crisis de 1929 y la introducción de los mecanismos de comunicación-información-consulta en la administración y en la toma de decisiones.

Sin embargo, no debemos olvidar señalar el clima general de guerra fría que reinaba en la época, ante el encumbramiento de los regímenes comunistas. La búsqueda de la paz social y la defensa contra las ideas marxistas-socialistas eran entonces bienvenidas en todo Occidente, particularmente en los Estados Unidos. Estos fueron dos motores importantes en el desarrollo de las ideas surgidas de los trabajos de Mayo, en su facilidad de aceptación y en la movilización de voluntades para propagarlas. El movimiento de relaciones humanas se inscribe, pues, en línea recta con esta dinámica general del mundo industrializado de la época.

Esta visa de aceptación "científica" e ideológica, quizás demasiado rápida y coyuntural, constituye el primer factor externo que favoreció el surgimiento y la expansión de las ciencias del comportamiento en la organización.

La relación entre psicología industrial y administración

Recordemos que, desde la primera intervención de Mayo en la fábrica de textiles de Filadelfia, se aprecia ya cierta notoria desconfianza de parte de los gerentes ante esta nueva forma de tratar a los empleados. Ciertamente, Elton Mayo aportó una vía de salida a la industria norteamericana, que veía cómo el marasmo le ganaba al trabajo, pero también suscitó una verdadera desconfianza. La voluntad de control total que animaba a los ejecutivos de la administración, tanto como el servicio a quienes encargaban y pagaban los trabajos de los investigadores y consultores en administración (ésta es una condición del derecho de ciudadanía dentro de la empresa) pronto llevaron a que las conclusiones extraídas de los experimentos iniciales se transfiguraran, se recuperaran e instrumentalizaran. Ello dio lugar a decenas de manuales de "recetas", de *how to* orientados hacia los deseos de los dirigentes, fáciles de comprender y –tal se creía– de aplicar.

Adicionalmente, el espíritu administrativo tradicional no podía arriesgarse a ver sus fundamentos fracasar por un enfoque sentimental-humanista que vendría a socavar los principios de la OCT. Desde entonces, el movimiento se descentraría para pasar del *factor humano* en tanto tal, al *servicio de los dirigentes a través del factor humano*. He aquí el segundo elemento importante en la decadencia operativa de la ciencia del comportamiento organizacional: ésta terminaría por perder de vista el

[22] Follet (Dynamic Administration, 1942), Barnard (*The Functions of the Executive*, 1950).

aspecto humano, oculto tras un espeso cortinaje de posturas y prejuicios previamente destinados a complacer a quienes detentaban el poder, más que a resolver los problemas que el empleado vivía en el trabajo.

La vocación de "tregua en la lucha entre intereses divergentes"

Muy a menudo, el modo de utilización de las ciencias del comportamiento por parte de la empresa y los administradores será –no dudamos en decirlo– un modo manipulador, interesado y parcial, aunque muchos dirigentes puedan obrar de muy buena fe. Manipulador, por la selectividad que mostrará en la elección de teorías, teóricos y aplicaciones, que sólo conservan y fomentan "recetas"; interesado, por el necesario y cuasi inmediato aumento de productividad que debe acompañar cualquier nueva medida; y parcial, por la inevitable búsqueda del *statu quo* en materia de privilegio y de poder. Así, la administración hará uso de ello como un medio de lograr treguas en la lucha de intereses en el seno de la industria[23].

En efecto, en cuanto al fondo, nada cambió en el modelo OCT de las relaciones en el trabajo. Permanece intacta la subordinación del ser humano a la armonía preestablecida (de origen taylorista) de la materia prima y la herramienta. Ahora bien, el núcleo del problema de las relaciones en el trabajo se halla en la tarea, en su contenido, su significación, su grado de autonomía, lo que más adelante F. Herzberg pretendería hacer admitir. Pero se conoce el fracaso de la moda del *enriquecimiento del trabajo*, así como el fracaso de los círculos de calidad o de los equipos semiautónomos, a causa de la ausencia de un marco general y un estado de ánimo adecuados. Y también a causa de la lógica última de esta clase de medidas, que consiste en la auto-organización y la autogestión (Lo que, con seguridad, ninguna administración clásica deseaba y hoy sigue sin desear).

La crisis relativa de la administración

Un cuarto elemento exterior que podría contribuir a explicar este atolladero sería el estado actual de crisis relativa de la propia administración, en tanto contenido "científico" y en tanto práctica. Desde Simon (1946), March (1976), hasta Sayles (1970) y Herzberg (1980a y b), e incluso más recientemente el mismo Mintzberg (1971) y (1989)[24], uno se percata de

[23] Recordemos que en la obra de F. Taylor y en su testimonio ante la Comisión senatorial se hallan pasajes que señalan explícitamente la situación de *odio* y *hostilidad* entre obreros, por una parte, y dirigentes y patrones por la otra; que, según él, se encuentran en *guerra* sistemáticamente por el *valor agregado*.

[24] Subrayemos que aquí encontramos a cinco de los mayores teóricos de la administración. En la próxima parte veremos en mayor detalle esta "crisis" de la administración y otros autores importantes que develan diversos aspectos de ella.

que la administración no concuerda exactamente con la realidad a la que pretende aplicarse. Se toma conciencia de que las cosas en la empresa no funcionan del todo como se pretende en los libros y programas de administración.

Las ciencias del comportamiento organizacional, habiéndose erigido desde hace mucho como parte integrante del cuerpo doctrinal de la administración, no pueden escapar a la crisis que afecta aquello de lo cual no son más que un componente. De algún modo, la administración las ha llevado a su estela voluntarista, de donde la realidad ha sido progresivamente excluida en provecho de formalizaciones, postulados, creencias y modelizaciones abstractas. Como todo sistema de gran componente ideológico, la administración está condenada a encarar frontalmente la explicación-justificación y la legitimación. A menudo, la autojustificación se realiza en detrimento de la concordancia real y operacional con el terreno.

La evolución del nivel de educación y de conciencia de los empleados y los estudiantes de administración

La doctrina gerencial y de las relaciones humanas continúa impartiendo, ahora y siempre, enseñanzas extraídas de las conclusiones de los trabajos de Hawthorne y de los primeros continuadores de Mayo. Vemos reeditarse sin cesar manuales repetitivos, aun cuando lo que reproducen es obsoleto. Esta obsolescencia es doble: primeramente, en el nivel universitario, donde las ciencias humanas fundamentales no han dejado de progresar, y donde una clientela que, aunque no esté muy estimulada a leer, tampoco está satisfecha de lo que aprende, puesto que sin cesar ve revistas, documentos televisados, debates y filmes que le aportan puntos de vista contrarios al economicismo, más avanzados y, a menudo, más coherentes. Luego, en el nivel de la empresa, donde todos los protagonistas son ya conscientes de que las doctrinas del comportamiento organizacional, incluso las más avanzadas, no son sino medios, como nos dice Braverman (1976), para *lubricar* los engranajes de la *maquinaria humana* en la fábrica. Además, el nivel de educación y de conciencia de los trabajadores, ayudado por los medios masivos y la acción sindical y política, hace que ellos comprendan mejor la tradicional irreductibilidad de los intereses en juego y los móviles básicamente manipulatorios que se encuentran tras la mayor parte de intervenciones basadas en las ciencias del comportamiento organizacional.

Los factores internos del atolladero de las ciencias del comportamiento organizacional

Leyendo los reproches que autores como Staw y Salancik (1977) y Argyris (1973a, 1973b, 1973c) dirigen a las ciencias del comportamiento organizacional, y a la luz de mis propias experiencias e investigaciones,

creo poder recordar, entre las causas del atolladero de la psicosociología industrial de la administración, tres grandes factores internos (provenientes de la propia elaboración y evolución del campo de las relaciones humanas). Esos factores derivarían del hecho de haber estudiado la empresa como si se tratara de un universo aislado del resto de la sociedad, de haber tratado la dimensión afectiva en las relaciones interpersonales en el marco de una visión conservadora y mecanicista, y de haber amontonado y mezclado teorías que se pretendían simplificadoras, abordables y utilizables, siendo finalmente sólo simplistas y poco operativas.

La empresa como mundo completo y aislado de la sociedad

Desde las primeras discusiones, particularmente las de G. Friedmann (1946), quedó bien establecido que una de las mayores debilidades de las teorías de las relaciones humanas, desde su nacimiento, fue considerar a la empresa como algo aislado. Ahora bien, todas las vías exploradas desde entonces, fuese en las *líneas skinnerianas, lewinianas*, o en las corrientes surgidas de Maslow, Likert, McGregor o Argyris, no siempre resolvieron este problema. La empresa ha permanecido, por así decirlo, sociológicamente desubicada, implícitamente considerada como un lugar "neutro" insertado en un entorno igualmente neutro.

En efecto, la empresa siempre es considerada como una red de *fuerzas centrípetas* cuya convergencia se trata de reforzar. Casi nunca se trata de *fuerzas centrífugas* como la conciencia de intereses divergentes, la pertenencia a grandes sindicatos, o la dinámica de grupos sociopolíticamente opuestos[25]. ¡Bella forma de "psicologizar" los problemas y de evitar sus aspectos sociopolíticos! Mas, los problemas no desaparecen por sí solos, y el vacío sociológico donde la empresa está ubicada sigue siendo una de las grandes carencias que sufren las ciencias del comportamiento organizacional. Desde hace varios años, es de buen tono introducir aquí y allá las nociones de *sistema* y de *entorno*. Sin embargo, salvo algunos autores como E. Parsons (1964) y C. Perrow (1972), que efectivamente han construido un análisis que integra el entorno y las interinfluencias organización-entorno, en administración muy pocos han introducido verdaderamente la discusión sociológica en el estudio de la empresa.

En efecto, con la moda socio-técnica, ecológica y sistémica, el entorno deviene una suerte de *variable ritual* que bastaría con nombrar. Muchos autores y teorías hablan abundantemente del entorno sin verdaderamente integrarlo en el análisis. El acercamiento que hace Herzberg (1980a y b) entre la sociedad de termitas y el universo analizado por las ciencias del comportamiento organizacional cobra aquí todo su sentido: la noción de entorno sigue siendo una noción dada, no definida de forma operativa

[25] Ya sea que ello se niegue o se ignore, el obrero y el *gerente* (o patrón-propietario) no pueden considerarse animados por las mismas conciencias, representaciones y, sobre todo, intereses. Ésta es la posición sociopolítica que persistirá en tanto bajos salarios signifiquen utilidades mayores.

y tan vacía de significado como la de *estructura*, cuyo uso exageradamente divulgado y fantasioso denunciaba Radcliffe-Brown (1969).

Las ciencias del comportamiento organizacional no hablan de entorno si no es para evacuarlo cuanto antes y concentrarse en los tradicionales problemas de tarea, motivación, liderazgo y dinámicas de grupo, concebidos y comprendidos como dependientes de una problemática y una dinámica exclusivamente internas a la empresa. Es en el seno de la empresa aislada y cerrada y en el seno del individuo –tampoco situado sociológicamente– que se buscan las variables de comportamiento y el medio de control de dichas variables[26].

El problema del vacío afectivo

Suele decirse que los trabajos de Mayo y las conclusiones de los experimentos en Hawthorne reintrodujeron el factor humano y la dimensión afectiva "contra la OCT". Basta con retomar los mismos términos utilizados por E. Mayo (1933) o por Roethlisberger y Dickson (1939), que asimilaban *afectivo* a *irracional*, para ver que el modelo OCT seguía siendo el marco de referencia en relación al cual se definían los conceptos de *factor humano*. Por otra parte, esta *lógica del sentimiento* se identificaba claramente como *opuesta* a la *lógica empresarial*, y lo que se buscaba eran los medios de hacerlas coincidir. Es fácil adivinar que se buscaría todo salvo vías de transformación o de manipulación de la *lógica empresarial*, concebida como "naturalmente" superior y deseable para todos.

Sin embargo, en ese momento se observaba la expansión del psicoanálisis; por eso, la efectividad no podía reducirse a unos cuantos sentimientos llamados de *pertenencia*, de *afiliación*, de *seguridad* o de *estima*. Y se poseía modelos y conceptos psicológicos que bien podían permitir más que esto. Por esta razón, puede hablarse de *vacío afectivo* pues, aunque no se la ignorara, la afectividad se introdujo de manera sesgada. El interés no radicaba en los mecanismos profundos y fundamentales de los hechos humanos subjetivos, en su naturaleza y especificidad sino, en la posibilidad de hacerlos visibles, previsibles y, por lo tanto, controlables. Los elementos afectivos se tomaban sólo como *claves* de comportamiento que se pretendía influenciar o dirigir a voluntad según la necesidad y deseo de los dirigentes, y no con los imperativos de su propia naturaleza.

Esta situación se entiende fácilmente cuando se conoce la influencia de los trabajos de Skinner y la corriente behaviorista sobre las ciencias del comportamiento organizacional. El mundo de sentimientos que sale a la luz en Hawthorne se reduce a estudios sobre la posible realización de un condicionamiento operativo más o menos hábil. Así deben interpretarse las diversas campañas de medidas paternalistas preconizadas por

[26] Si en Hawthorne se hubiera *situado sociológicamente a los obreros, salidos en su mayoría de los suburbios del este de Chicago, ámbito de gente bastante empobrecida y de inmigrantes recientes, la comprensión de los fenómenos descritos habría entonces adquirido sin duda otra dimensión.*

los sucesores de Mayo en las que, en el fondo, se trata de maniobrar con el fin de provocar el apego moral a la organización[27]. El hecho afectivo no se toma en absoluto como un rasgo humano importante en sí mismo, digno de respeto y atención, sino como un medio de hacer más agradable, al mínimo costo, la vida en la empresa, que objetivamente deviene cada vez más costosa de sufrir. No se busca modificar la situación, sino modificar la percepción. Es evidente que, en estas condiciones, no todos pueden ser tontos todo el tiempo.

El presidente de una gran compañía de la época expresa bastante bien la mentalidad con que se consideraban las aplicaciones del movimiento de las relaciones humanas y del comportamiento organizacional al declarar:

> "La sociología ha demostrado que los hombres parecen producir mejor si son felices. Más, si la experiencia probara que producen incluso mejor si están furiosos, nos las arreglaríamos para que lo estuvieran permanentemente[28]."

El problema de las construcciones "científicas"

A semejanza de casi todas las materias enseñadas en administración, la ciencia del comportamiento pretende ser, antes que nada, un instrumento de fácil acceso y comprensión y, sobre todo, operativo; es decir, susceptible de convertirse en acciones concretas y eficaces. Su proceso siempre ha consistido en tomar prestados los esquemas más simples y más directamente utilizables en las diferentes disciplinas establecidas, para dar una apariencia "científica" a las ciencias del comportamiento que usan los gerentes.

El período de continuación y de maduración que siguió a las experiencias de Hawthorne apeló, en su proceso de construcción, a varias ciencias, para iluminar desde "ángulos complementarios" el estudio del ser humano en las organizaciones. Podemos enumerar por lo menos cinco diferentes disciplinas así utilizadas:

- La psicología, en todo lo relativo al individuo, la motivación, las actitudes, las aptitudes, el liderazgo, la personalidad;
- La sociología y la psicosociología, en todo lo referente a los grupos, las comunicaciones, el poder, la "moral", los sistemas de influencias, de pertenencia;
- La biología, en lo concerniente a la comodidad en el trabajo, las molestias, la seguridad, la fatiga y todo lo que implican las investigaciones fisiológicas y psicofisiológicas;
- La matemática y la estadística en los tests, pronósticos, validaciones, modelizaciones;

[27] Medidas paternalistas del tipo reunión de familias en las fiestas, creación de clubes de la empresa, difusión de folletos o periódicos empresariales que proclaman sus beneficios y sus méritos, etc.

[28] Citado por Bogomolova (1974), p. 85.

- Y, por último, el psicoanálisis, en los campos –entre otros– de la comprensión del liderazgo, el retiro del trabajo, el comportamiento agresivo, los comportamientos del consumidor, del "desviado".

Observemos que siempre se ha recurrido a estas diversas ciencias con un criterio de servicio a la administración, y no en tanto ciencias autónomas asumidas dentro de su propio sistema explicativo. Sólo se han conservado los aspectos pertinentes al fenómeno al servicio de los dirigentes, a riesgo de ofrecer una explicación muy parcializada o, incluso, parcial. Se trata, pues, de yuxtaposiciones de puntos de vista que no conllevan ninguna perspectiva unitaria. Este enfoque cae en sesgos señalados y explicitados por varios críticos científicos, en particular Mitroff (1978).

El análisis multidisciplinario, en efecto, ha sido indebidamente aplicado a una realidad cuyo contenido y problemas eran todavía mal conocidos y han sido siempre mal definidos y poco estructurados. Pues se trata de una realidad que se sitúa en las fronteras de varias ciencias y desarrollos muy diferentes. Su amalgama no confiere al objeto estudiado una unidad de significación científicamente aceptable.

La múltiple explicación así concebida no aporta ninguna continuidad entre lo biológico, lo psicoanálitico, lo psicológico y lo sociológico. No es más que una yuxtaposición superficial, ya que nunca se llega al fondo de ninguna de estas ciencias, ni del problema de la legitimidad de los posibles vínculos entre una y otra.

Por otra parte, se ha puesto demasiado énfasis en las modelizaciones y el método, con miras a conservar una apariencia científica que se ha confundido con una apariencia *cuantitativa*. Se ha enmascarado la verdadera naturaleza del problema, privilegiando el método en detrimento de un conocimiento real o mejor de lo que se estudiaba. Así, lo humano y lo social fueron dejados de lado, en lo que son en sí mismos, en provecho de una imagen del hombre y el grupo como *objetos cuantificables* y como *herramientas de producción* (Kaplan, 1964; Herzberg, 1980; Devereux, 1980).

La multidisciplinariedad de la cual pretende rodearse la ciencia del comportamiento es sólo un factor de confusión adicional, pues al integrarse a un cuerpo de conocimientos al uso de los gerentes, presenta una imagen de ser humano "cortado" en tantas "tajadas" como enfoques o disciplinas haya en juego.

Por otra parte, desde que ciertas nociones y conceptos se toman prestados de una disciplina, lo son de una vez por todas: Staw y Salancik (1977) constatan el envejecimiento, ya lo hemos dicho, de conceptos de más de veinte años. Así como se reconduce la biología de Gustave Lebon en ciertos principios administrativos, se conservan nociones completamente superadas en comportamiento organizacional, aunque durante ese tiempo las ciencias de las que se extrajeron los conceptos hayan evolucionado considerablemente. Así, por ejemplo, existen modelos de comunicación o de liderazgo que continúan ignorando los aportes fundamentales (y a menudo opuestos) de la lingüística (Benveniste, 1973 y

1980), de la sociolingüística (Bateson et al, 1981; Watzlawick et al, 1979) o el psicoanálisis[29].

También podemos caracterizar, de manera global, cada una de las grandes pseudoteorías aparecidas en esta área con la ayuda de términos que pueden acercarse a la caricatura, pero que tienen la ventaja de "imaginar" y, por lo tanto, de evitar largas e inútiles explicaciones sobre las razones de la debilidad o la falta de fundamento de cada una de ellas. Aquí tomo los prototipos de la materia:

- En principio, encontramos las que llamo *teorías gráficas*, que son mayoría. Según los autores (Maslow, Blake y Mouton, Likert, Argyris), éstas pueden ir desde el simple *perfil* hasta la *matriz* de doble entrada, pasando por las pirámides o los ejes ortogonales[30]. Además, la mayor parte de autores que han hecho historia en esta área han recurrido a un gráfico, o a algo análogo, para "visualizar" su pensamiento, y esto es lo que, en general, se conserva. Ahora bien, un gráfico, un eje o una matriz jamás han constituido una teoría. Aquí se comete un abuso del lenguaje. Esta clase de trabajo es una típica ilustración de lo que Capra (1983) llama "reduccionismo"; o Morgan (1980, 1989), ignorancia de la "complejidad" y de los "nudos de interdependencia" en los hechos organizacionales.
- Luego vienen las *teorías-listas de cotejo*, que consisten en una enumeración de los *tipos o categorías* elaborados por diferentes autores y englobados en una tentativa de síntesis, o creados en diferentes piezas a partir de investigaciones o de observaciones. De aquí provienen las "teorías" del género de las de Flowers y Hugues (1973), de Harvard, que consideran tipos de empleado desde el *tribal* hasta el *existencial*, pasando por el *sociocéntrico*, de acuerdo con el modo de empleo concerniente a sus intereses particulares, la tarea preferida, el tipo de motivación más operativo para cada una de estas *personalidades*, etc.
- También podemos ver, casi en la misma vena, *teorías-cuestionario* que, a modo de iluminadores, presentan los inevitables *quién, cuándo, cómo, o cuántos* (enfaticemos que el "por qué" y el "para quién" son más bien raros). Esta clase de teorías tienen la gran ventaja de ser directas y ofrecer respuestas concretas. Pueden hallarse ejemplos en los modelos de planificación de las necesidades de formación o del cambio, o del desarrollo individual, o –todavía, y sobre todo– de los modelos de comunicación: ¿quién se dirige a quién?, ¿cómo?, ¿por qué canal?, ¿en vista de qué?

[29] Todo lo aquí dicho es válido para el comportamiento organizacional asociado a la administración tradicional; afortunadamente, hoy en día hay numerosos investigadores y docentes que intentan cambiar las cosas en este terreno. Mas, así como en la administración, son minoría. Entre ellos podemos citar a Laurent Lapierre (1988), Manfred Kets de Vries (1979, 1985), Burkart Sievers (1986), Alain Chanlat (1984), Jean-François Chanlat et al (1989), Chanlat y Séguin (1983, 1987), etc.

[30] Hago referencia a lo que más comúnmente se recuerda de cada uno de los autores. Sería engorroso enumerar a qué me refiero con exactitud todas las veces; son trabajos lo suficientemente conocidos como para que ello no sea indispensable.

- Igualmente podemos encontrar *teorías-anécdotas* o *teorías-fábulas*, típicas del espíritu simple y práctico del que gusta rodearse de la literatura administrativa. Se trata de una especie de relatos voluntariamente erigidos en verdades experimentales a partir de anécdotas vividas, imaginadas o inspiradas en la realidad. Consiste en contar una historia o un evento hábilmente montados, luego en derivar una especie de moraleja utilizando algunos *conceptos clave*. El resultado final no es ni más ni menos que candidato a la categoría de teoría y a la generalización científica. Los más evidentes defensores de estas "teorías" son E. Berne (1971) y sus continuadores en "análisis transaccional" y, más recientemente, S. Culbert (1974 y 1980) en *desarrollo individual y organizacional.*
- Otro tipo de desarrollo con las mismas pretensiones es el que podría designarse como *teorías-edema*. Se trata de cierta clase de énfasis desmesurados, experimentados por ciertas nociones particulares del comportamiento organizacional. El ejemplo más flagrante sería el de la noción de *autoestima* (*self-esteem*): salido de la punta de la pirámide de Maslow, este vocablo se ha erigido en sistema explicativo cuasi universal de la dinámica de la personalidad (liderazgo, satisfacción intrínseca), de la motivación del estilo de mando, del estilo administrativo, de la aptitud para la dirección, para el "empresariado". Podemos también mencionar la desmesura que ostenta la noción de *necesidad de logro* de McClelland (1953), que ha pretendido, incluso, transformar naciones y culturas enteras[31] o, como ya se ha visto en el capítulo sobre Weber, hasta servir de "confirmación" a los estrechos vínculos entre ética protestante y espíritu capitalista.
- Igualmente pueden encontrarse *teorías-dicotomías* o *teorías-ratios*. Éstas consisten en oponer, asociar, comparar o expresar en fracción dos variables o conceptos y, así, lograr una teoría. Ejemplos no faltan: la X/Y de Mc Gregor (1960), la satisfacción/no satisfacción de Herzberg (1972), las contribuciones/retribuciones de Adams (1963 y 1964), las contribuciones/incitaciones de Simon y March (1958). Se pretende así comprender, influenciar e, incluso, modificar el comportamiento humano.
- Adicionalmente, existen teorías que se conforman con un sólo término, las que designo como *teorías-adjetivo*. Aquí se trata de elucubraciones en torno a simples calificativos como: *Gamesman, Linking-pin Man, Self-Actualizing Man, Decision-Making Man, High Supportive Group-Leader*, etc.[32]

[31] En la India se han implantado programas basados en esta teoría, para *dotar al país de gerentes con una elevada necesidad de logro*; y se ha decidido hacerlo en Túnez y en otras partes de Asia también.

[32] Esto se encuentra especialmente en los trabajos de Simon y March (1958), Argyris (1967), Maccoby (1976), Cyert y Cohen (1965).

En conclusión

Esta visión panorámica, voluntariamente rápida y centrada en lo esencial de los aportes del movimiento llamado de las relaciones humanas y del comportamiento organizacional, no debe, en ningún caso, dejar al lector la impresión de que deba descartarse todo lo presentado. Esta fase evolutiva de la administración fue decisiva en un tiempo y en circunstancias que permitieron un uso útil y positivo de todo ello. Como lo hicimos con Smith, Taylor, Fayol y Weber, nos dedicaremos a calibrar bien las contribuciones aportadas, a juzgar los avances que ellas hicieron posibles –por ende, a conocerlas bien– y a discernir en qué son siempre útiles y utilizables ciertos aspectos, en qué han sido superados algunos otros, y en qué conllevan otros –tan decisivos como promisorios– el germen de los cambios y de la evolución.

Nada más normal, en suma, que estudiar y asimilar las diferentes teorías, para estar en capacidad de captar las debilidades y los excesos, de adaptar las actitudes y prácticas administrativas en consecuencia, también en función de lo que actualmente sucede. Más adelante nos asomaremos al contexto y a los desafíos de la administración del presente y el futuro, pero es posible trazar ya los contornos de una reflexión más exhaustiva sobre las razones de la supervivencia y el éxito de las ciencias del comportamiento organizacional, así como sobre las condiciones más aparentes para su propia superación.

Gracias a su vocación de *paz social*, las ciencias del comportamiento organizacional han tenido éxito, casi independientemente del valor intrínseco de su desarrollo de conjunto. Porque ni sus fundamentos, ni sus conclusiones, ni sus prescripciones, son susceptibles de ser cuestionados en una administración a la que ellas (cualesquiera que sean) son bienvenidas para escapar del callejón sin salida de la OCT.

Los conceptos y elaboraciones teóricas siempre han sido de rápido y fácil acceso. Cualquiera con un poco de sentido común puede comprender en unas cuantas horas lo esencial de los esquemas explicativos del comportamiento en las organizaciones así presentadas. Incluso, la sencillez deviene una cualidad cotizada: las elaboraciones que sean algo complejas o sofisticadas son rechazadas casi sistemáticamente, porque dependerían de la "filosofía" o de los "debates de intelectuales". El desarrollo y sus conclusiones más diversas quedan así íntimamente inscritos en el voluntarismo gerencial, el cual le otorga su carta de ciudadanía y de supervivencia.

Por otra parte, la ciencia del comportamiento organizacional que en sus orígenes debía aportar una solución al problema del *esplín industrial*, no pudo contribuir a solucionar el problema del obrero moderno en general, que continúa existiendo por doquier en términos de motivación y de productividad.

El conjunto de medidas y prácticas preconizadas y adoptadas por la administración no fueron sino transformaciones de superficie destinadas

a sobrellevar la dureza de las condiciones de trabajo preexistentes. Los problemas sociales y humanos de la empresa hoy en día ya no se plantean en los mismos términos: el mundo industrializado ha crecido, aparecen nuevos e indudables competidores (Japón, Singapur, Hong Kong, Corea), el mercado se ha mundializado y es más abierto, los empleados pueden saber mejor lo que pasa en otros lugares y comparar, etc.

No hay, por así decirlo, nada nuevo respecto al empleado y el obrero desde la "belle époque" de Maslow, Herzberg, Lewin, Likert, Blake y Mouton[33]. Por el contrario, sigue manifestándose un relativo interés (sobre todo, en las corrientes llamadas de motivación intrínseca o del enriquecimiento-autonomía del trabajo) en el nivel de la correa de transmisión, de los ejecutivos intermedios que aún pueden hallar alguna satisfacción en el contenido de sus tareas, ejerciendo en ellas cierto libre arbitrio.

Las respuestas que en nuestros días se intenta aportar a esta situación no son sino tratamientos superficiales, invariablemente modalidades de aceptación de los imperativos de la empresa maximalista, sólo "maquillaje" aplicado a una realidad que no cambia para el trabajador salvo en el nivel de una relativa ganancia de comodidad en el trabajo y en sus posibilidades de consumo[34]. Como bien lo dicen Ferrandon y Jammes, en tanto se trate de experiencias aisladas o no amenazadoras del *statu quo*, el mundo industrial está siempre listo a seguir el juego. Pero, sobre todo, se requiere que ello no comporte ni el mínimo riesgo de perder control sobre el trabajo o sobre los impuestos y el destino de los excedentes.

Este extracto de la conclusión de *Work in America* (1973) es una verdadera requisitoria, elaborada por investigadores estadounidenses, al tiempo que una evidente constatación de carencias dirigida a las ciencias del comportamiento organizacional:

> "Albert Camus escribió: 'sin el trabajo, toda la vida está echada a perder, pero cuando el trabajo no tiene alma, entonces la vida se asfixia y se muere'. Nuestro análisis del trabajo en los Estados Unidos nos conduce a las mismas conclusiones: porque el trabajo ocupa un lugar central en la vida de tantos estadounidenses, tanto la falta de empleo como el trabajo carente de significación están creando una situación cada vez más intolerable. Los costos humanos de esta situación se manifiestan en la alienación del trabajador, el alcoholismo, la toxicomanía y muchos otros síntomas de deficiente salud mental."[35]

---

[33] Salvo pocas excepciones, esto es aún materia de manuales y cursos impartidos en el área, como si, tras un intervalo de veinte a treinta años (y quizás más), las cosas hubiesen permanecido en la misma fase.

[34] Incluso que, desde los años 1960, los impuestos y la inflación despojan a los asalariados de montos regularmente superiores a los aumentos que obtienen: así, las familias más pobres de los Estados Unidos (10% de las familias) perdieron 10% de su ingreso real durante los ocho años de mandato de Ronald Reagan, reputados, sin embargo, como "años de crecimiento".

[35] Traducción libre del autor.

Ideas importantes

SOBRE LAS PERSONAS

Los miembros de la empresa

La empresa ha sido mucho tiempo considerada desde un punto de vista mecánico y el mérito se debe a Elton Mayo por haber puesto al día su dimensión humana. Si la lógica que guía el funcionamiento de la empresa es económica y racional, la lógica de los miembros de la empresa pertenece a la afectividad y los sentimientos. El trabajo del administrador se ve de esta manera modificado, ya que debe tener en cuenta una organización informal que posee su propia dinámica y sus propios objetivos, que pueden trabar o facilitar el alcance de los objetivos de la organización formal. Ciertos mecanismos que permiten tener en cuenta los grupos informales se pueden aplicar con el fin de garantizar la participación, la identificación y el apego que estos grupos tengan en la empresa.

Preguntas

1. ¿En qué contexto el trabajo de Elton Mayo emprendió sus experimentaciones?
2. ¿Cuáles factores limitaron el alcance de los trabajos de Elton Mayo?
3. ¿Cuál es la contribución importante del movimiento de las relaciones humanas?

La ciencias del comportamiento organizacional

El estudio del comportamiento organizacional realizado después de los trabajos de Elton Mayo, dio lugar a un abundante número de escritos que hoy en día se caracterizan por su pobreza y desuso. El objeto de esta disciplina se limita a los problemas relacionados con la dinámica de grupo, el liderazgo, la motivación y las tareas en la empresa considerada como un sistema cerrado. El estudio de la dimensión afectiva de la empresa se lleva a cabo a partir de una perspectiva mecanicista, de los conceptos tomados de distintas disciplinas y de esquemas sencillos.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las principales reservas planteadas al corpus de teorías y de investigaciones hechas en materia de comportamiento organizacional?
2. ¿Dicho corpus se puede calificar de científico? ¿Por qué?
3. Nombre las causas del fracaso de la ola de mejoramiento de las tareas, de los equipos de trabajo semi-autónomos o, incluso, de los círculos de calidad.

CAPÍTULO 7

LA ADMINISTRACIÓN LLAMADA CIENTÍFICA Y EL REFORMISMO ACTUAL: HERBERT SIMON, HENRY MINTZBERG Y MICHEL PORTER

A. Herbert Simon y la escuela de la toma de decisiones. ¿Retorno a los primeros clásicos?

Generalidades y contexto de su origen

Tras la primerísima ola de la administración científica imaginada y lanzada por Frederick Taylor y luego del movimiento de relaciones humanas que en algo disipó el ideal de la administración como una *ciencia* exacta, se vio resurgir una especie de nuevo clan cientificista al aproximarse los años cincuenta. Una especie de retorno del péndulo, tras *incursiones* más o menos útiles por los complicados meandros del universo de los sentimientos y de –como decían los investigadores de Hawthorne– lo *irracional*, que es lo que preside el comportamiento y las relaciones de los seres humanos. Así, es posible decir (Miller, 1985) que Herbert Simon marcó el lanzamiento de una corriente *neorracionalista*, en pocas palabras, reintroduciendo la creencia en una posible conducta *racional* y *científica* de las organizaciones.

Premio Nobel de ciencias económicas en 1978 por sus contribuciones al análisis de los procesos de decisión, Simon constituye uno de los hitos determinantes en la formación del moderno pensamiento administrativo.

No es un azar que esta clase de trabajos se haya generado y consolidado alrededor de los años cincuenta y sesenta. Muchos ven en ello ecos de la Segunda Guerra Mundial, la cual dio lugar a considerables investigaciones y avances logrados mediante esfuerzos de mejoramiento de las capacidades militares de previsión; planificación, transporte, análisis de las acciones enemigas, etc. Un vigoroso remozamiento del espíritu cien-

tífico se abrió paso no sólo en el estado mayor de los ejércitos, donde el cálculo y la programación minuciosa alimentan todas las operaciones, sino también en las empresas industriales. Desde entonces, éstas hicieron frente a un entorno en plena ebullición, un mercado súbitamente mundializado por los espectaculares avances en transportes y comunicaciones, una tecnología en radical mutación y una internacionalización de las relaciones, todo lo cual introdujo nuevas estructuras, nuevos procedimientos y, sobre todo, nuevas herramientas administrativas. Entre estas últimas, se observa particularmente el refuerzo de métodos cuantitativos como el cálculo estadístico o la investigación operativa. Estos métodos se acompañan de sus cortejos de hipótesis e interminables series de datos para el estudio del pasado y las tendencias, con su terreno de aplicación privilegiado: la planificación. Nunca estuvieron el análisis, el cálculo y la planificación[1] tan presentes en la administración como en el contexto de la posguerra.

El uso del computador se expande y aparece una forma completamente nueva de administración: la administración por proyecto o por programa: casi simultáneamente, la marina estadounidense y la compañía DuPont de Nemours lanzan esta forma de administrar, que consiste en combinar la distinción entre operaciones corrientes y nuevos desarrollos –llamados *proyectos o programas*–, con un uso intensivo de herramientas de ayuda a la previsión y a la planificación, como el computador, y otros, como ya hemos visto, especialmente inventados para esto: el PERT y el CPM[2]. Cada proyecto o programa puede así ser objeto de una atención específica y exclusiva, habiendo sido confiado a una persona o equipo responsable que estará esencialmente encargado de planificar al mínimo detalle cada componente necesario para su logro o desarrollo y de seguir rigurosamente su realización en el más estricto respeto del plan prestablecido.

La obra y el aporte de Simon

Desde muy temprano, Herbert Simon se manifiesta un ferviente adepto del uso del computador y partidario de la extensión de sus capacidades a todos los aspectos de la administración. Ello se percibirá particularmente en su *The New Science of Management Decision*, publicado en 1960, y en posteriores obras suyas que tratan sobre lo que se ha convenido en llamar *la inteligencia artificial* y sobre los procesos de resolución de problemas con ayuda del computador.

---

[1] Es en dicho contexto, si bien unos diez años después de terminada la Guerra, que altas instancias directivas de la Ford planificaron muy cuidadosamente el modelo *Edsel*. Este fue un fracaso total, particularmente por retomar en exceso tendencias surgidas del análisis de hechos pasados, contrariamente al *Mustang* que, también completamente planificado, sería un éxito muy grande algunos años después.

[2] Véase el capítulo 3.

Desde 1946, Simon se muestra también como severo crítico del pensamiento administrativo vigente en torno suyo. En un artículo de provocador título, "The Proverbs of Administration", ataca muy duramente a lo que considera una especie de colección de proverbios desprovistos de sentido práctico, de realismo y de racionalidad. Fustiga en particular, como creencia casi irracional, la fe en ciertos *principios* sólidamente anclados en la mentalidad administrativa, como los siguientes:

- El principio de *especialización*, que no es sino un banal lugar común que remite al hecho físicamente inevitable de que dos personas jamás pueden hacer la misma cosa al mismo tiempo; en ningún caso podría ser ésta característica de una administración más eficaz;
- El principio de la *unidad de mando*, que remite al hecho igualmente inevitable de que una misma persona no puede obedecer dos órdenes contradictorias (sin considerar que este principio choca también con el de la especialización, puesto que implica consecuentemente la polivalencia –tanto de quienes reciben o dan órdenes, como de quienes obedecen);
- El principio de limitación del *rango del control*, por el que se mantiene en un mínimo el número de subordinados que reportan a un mismo jefe, quizás no sólo contradictorio con el principio de especialización (reducir el número de subordinados es aumentar la polivalencia), sino completamente disfuncional, si el tamaño de la organización y de la naturaleza de la tarea (por ejemplo, estandarizada y más o menos repetitiva) permiten o requieren un mayor número de personas bajo un mismo responsable.

Simon aborda también otros principios, como los de la organización funcional por producto, por mercado o por clientela, que pueden ser las bases de una organización en concurrencia de unos con otros, con la eventual obligación de sacrificar a unos por otros. Concluye diciendo que, aunque la administración sea un *arte*, ningún arte puede estar *basado en proverbios*. Así, antes de la aparición de sus contribuciones más importantes a la literatura administrativa (1947, 1958 y 1960) se muestra, si no como un revolucionario o un crítico, al menos como un reformador radical.

Desde 1947, en su primera gran obra, *Administrative Behavior*, y algunos años más tarde en *Organizations*, coescrito con J. G. March, Simon muestra la distancia que pretende tomar del conjunto de teorías que lo precedieron.

Particularmente en el segundo libro, acusará a los *clásicos*, Taylor, Fayol (y a Lyndall Urwick, quien divulgó las ideas de éste en el medio anglófono), de ser promotores de una visión puramente mecánica de la organización y de lo que en ella ocurre. Menciona el *modelo de la máquina*, el *modelo fisiológico*, el *enfoque del ingeniero*, en los que se considera al empleado como un *instrumento inerte* que *ejecuta pasivamente* las tareas que se le asignan.

Frente a los defensores del movimiento de las relaciones humanas, Simon se distingue por su voluntad de no tratar en forma aislada y exclusiva a las personas, los fenómenos grupales o a los empleados *como algo dado*, desprendido de las estructuras. Más bien, al contrario, intenta una integración sintética de personas y estructuras, que son indesligables en cualquier organización.

Las teorías precedentes son igualmente criticadas, pues, al decir de Simón, no dan una visión adecuada ni satisfactoria de los procesos de comportamiento, ignorando la complejidad de los determinantes de la acción humana, así como la influencia de los conflictos intraorganizacionales, a través de esquemas de motivación a menudo simples.

En *Administrative Behavior*, Simon declara deberles mucho a las posiciones de Chester Barnard (1938), quien rompe de manera radical con las teorías administrativas hasta entonces prevalecientes. En lo esencial, Simon comparte lo que Barnard decía acerca de la posición implícita de los clásicos, para quienes en principio era natural que en todas partes los empleados fueran dóciles y estuviesen prestos a obedecer una autoridad aceptada de antemano y a operar en provecho del logro de objetivos aceptados por completo. Mientras, que, asiente Simon, la existencia misma de la organización y sus actividades sólo es posible si existe una voluntad convergente de socios, dirigentes y empleados. Para ser eficaz y satisfacer a los miembros de la organización se debe, pues, implementar condiciones tales que la movilización de la voluntad de cada quien para el logro de los objetivos empresariales resulte de un proceso de elección activa de parte de las personas. Los miembros de una organización ya no deben ser considerados como soldados que obedecen y se someten, sino como socios que eligen opciones, en particular, la de cooperar eficazmente con los dirigentes en el sentido de los objetivos que éstos han trazado.

Simon partirá de esta posición de base para poner en el centro del proceso de comportamiento cooperativo –o no– del empleado un elemento que considera como el eje: la decisión. De ahí el nombre de la corriente por él inaugurada: la escuela de la toma de decisión.

Sin entrar en mayores detalles, se puede decir que esta escuela relanzará el pensamiento administrativo hacia nuevas concepciones, donde la organización deviene más específicamente un lugar en el que coexisten, se cruzan y entrecruzan constantes procesos de reconocimiento del problema, búsqueda de soluciones, de opción y decisión. De acuerdo con Simon, para comprender los fenómenos organizacionales, es necesario estudiar en ellos los mecanismos de generación-estructuración de problemas y, asimismo, sobre todo, los mecanismos del desenlace en opciones individuales.

Aparece entonces un concepto central para la escuela de la toma de decisión: la racionalidad limitada. Es, en términos simples, un concepto según el cual ningún individuo puede tener todo el conocimiento de los elementos de conjunto de una situación, ni de todas las consecuencias de los actos que pueda emprender, ni de todas las opciones posibles, y así sucesivamente. Pues la elección o la decisión se hacen en un contexto

y en el marco de un proceso que a menudo dependen mucho más de las formas *habituales de funcionar* que de análisis exhaustivos y racionales: esta elección no puede ser *la mejor* decisión, sino sólo *la más satisfactoria* en dichas circunstancias, entre varias opciones posibles.

En *Organizations*, su segunda gran contribución, Simon brinda junto con March una nueva luz en torno al comportamiento de las personas en las organizaciones, a partir de las posiciones expuestas. Esta nueva luz combina de manera integrada determinantes psicológicos, estructurales y económicos. Pero el núcleo del enfoque continúa siendo la búsqueda de la comprensión de los procesos de elección: para Simon, la clave de la dinámica de las organizaciones. La motivación deviene así un mecanismo de búsqueda activa de una entre varias vías posibles, y el interés del dirigente es saber cómo el empleado puede ser conducido a orientar su elección hacia una conducta cooperativa y positiva.

Simon y March nos dicen que se trata de un mecanismo que pone en juego los incentivos planteados por la organización y la forma en que el empleado los considera coyunturalmente, en el marco de sus aspiraciones personales. Confrontadas con los objetivos organizacionales, estas aspiraciones pueden conducir a una convergencia o a una divergencia; los incentivos ofrecidos pueden marchar o no en el sentido de los objetivos personales. El equilibrio dinámico entre aspiraciones-inventivos y objetivos es el fundamento de las opciones del individuo.

En resumen, la decisión de cooperar representa la motivación, y esta decisión resulta de un proceso de búsqueda de satisfacción de las propias aspiraciones a través de las oportunidades e incentivos que la organización ofrece.

El aporte de Herbert Simon al pensamiento administrativo moderno resulta notable por el nuevo impulso que daría al enfoque psicológico a través del estudio de los determinantes de los comportamientos de elección y toma de decisión. Él contribuyó al relanzamiento del enfoque científico por la enorme importancia que a partir de sus trabajos adquirirían las investigaciones sobre sistemas de información, el manejo de la información en administración y las herramientas de ayuda a la decisión.

Su tercera contribución central se sitúa justamente en este último campo: *The New Science of Management Decision*, publicado en 1960 y, luego, tres veces reeditado. Se puede decir que ahí Simon sintetiza su pensamiento relativo a la administración y la organización. La tercera edición, aparecida en 1977[3], revisada, corregida y actualizada, será, en tanto presenta el estado más reciente de la reflexión y posiciones de Herbert Simon, una base privilegiada para discutir el aspecto del "cuestionamiento ritual" de la administración clásica, por él suscitado.

Como grandes rasgos puede verse, Simon no hace sino reconducir, bajo otra faz y con otro vocabulario, lo esencial de aquello que caracterizaba a la filosofía básica de la llamada escuela clásica más tradicional.

[3] Traducida y publicada en francés en ediciones "Economica", bajo el título *Le nouveau management: la decisión para les ordinateurs.*

Como en el caso de Elton Mayo y sus seguidores, se trata más bien de un refuerzo y una renovación de la administración racional, jerarquizada, mecanicista, más que de una superación o un cuestionamiento. Simon no hizo sino aportar su cuota de oxígeno a una administración que empezaba a sufrir las contradicciones surgidas de la corriente de Mayo quien, como dijo Mouzelis (1967), quería *revolucionar la administración sin una revolución*. Pese a sus acerbas críticas en "The Proverbs of Administration", Simon tan sólo reproduce a su manera prescripciones cuyo espíritu y finalidad siguen siendo fundamentalmente los mismos.

Discusión del aporte de Simon

Desde un principio y en lapso muy breve, su escuela pretende superar la doctrina de la racionalidad absoluta (*one best way*), pero conserva intacto lo esencial de sus premisas básicas:

- La decisión como elemento fundamental, como etapa clave;
- la concepción de toda acción como combinación racional de medios y fines;
- la preeminencia de la racionalidad, así sea limitada;
- la concepción formalista jerarquizada de la organización;
- por último, la concepción mecanicista del trabajo, en la que la división y la estandarización son necesarias para el establecimiento de un sistema racional de información.

  Como muy acertadamente dice G. Gvichiani (1972) a propósito de las teorías de Simon: "En este pensamiento, las organizaciones son concebidas como sistemas en lo que la personas parecen mecanismos que toman decisiones". (p. 443).

En efecto, de ser una etapa en la administración clásica preexistente, la decisión se vuelve el fin y el centro de todo. Su génesis es alimentada por la vasta *red de informaciones* que de ahora en adelante es la empresa y por los *modelos* que servirán para hacer las elecciones.

El individuo es apenas poco más que un eslabón de una cadena cuya función es canalizar la información hacia las cimas, que procesarán, escogerán y decidirán. En lo sucesivo, la racionalidad "decisional" preside el funcionamiento de la empresa y se ven despuntar las correlaciones necesarias: formalización, centralización, jerarquía, especialización –otros tantos elementos que entran en el ancestral y continuo proceso de dominación y control del trabajo del empleado.

Evidentemente, al elaborar el cuerpo conceptual de su doctrina, Simon no se planteó la cuestión de lo que significaba, sociológicamente hablando, una *decisión satisfactoria*. Ésta no puede ser totalmente neutra y satisfactoria para todos; como si la empresa fuera eternamente un ámbito de consenso y convergencia de los intereses de decisores y no decisores. Ahora bien, como lo demuestran M. Crozier y E. Friedberg (1977), no se trata en todos los casos más que de *racionalidades en acción*, estrechamente insertadas en subculturas influenciadas por ellas mismas, que

son, a la vez, producto e instancia generadora de prácticas y hábitos de estructuración de los problemas; es decir, de modos de toma de decisión, igualmente. El análisis de G.T. Allison (1971) muestra cómo se afrontan algunas de estas racionalidades en acción durante grandes procesos de decisión en el seno de la administración central en Washington: cada grupo tendría una racionalidad *dominante* según los intereses representados y las circunstancias, y los actores estarían aprisionados en lógicas que escapan a su control y determinan, sin su concurso, las orientaciones de las decisiones tomadas[4].

En un modo de estructuración de la empresa en el que prevalezca el proceso de decisión, sólo se requiere un poco de imaginación para ver realizada la parábola del *cerebro* de Fayol. En efecto, asumiéndose que no es la información la que falla, sino las capacidades y habilidades para filtrarla y procesarla, el conjunto del sistema *cadena de información-decisión* funcionará como una vasta red colectora y preparadora de datos, para hacerlos converger en un centro de procesamiento y de decisión: el cerebro de la empresa o alta dirección.

Los *sistemas de información*, núcleo de la actual administración científica, constituyen la *trama nerviosa* de la empresa con un sistema periférico de recolección y canalización, y un sistema central de memoria y procesamiento. Aquí la organización se considera necesariamente como una entidad formal, racional, jerarquizada y compartimentalizada. El formalismo se vincula a la concepción básica de una *lógica informativa* a la que la estructura debe conformarse: flujos, canales, receptores, memorias, etc., que imponen un orden, secuencias, tipos particulares de interacción. La racionalidad o, mejor, la neorracionalidad (al modo de Simon), y la jerarquización, se derivan directamente de la filosofía decisional que subtiende formas y medios de análisis racionales, y sitios y categorías de decisor por encima de los productores.

En cuanto a la compartimentalización, es consecuencia inevitable del proceso, en sí, pues, ya sea en Simon (1960) o, más aún, en Blumenthal (1969), Anthony (1965) o Forrester (1961), se ve claramente afirmada la necesidad de secuenciar y separar las tareas, las secuencias y las subtareas para constituirlas en *unidades informativas* capaces de filtrarse por las diferentes partes del sistema de información de administración (*Management Information System*). Es necesario distinguir niveles y trazar fronteras entre tareas, actividades y roles para poder aplicar la lógica de la información y la lógica analítica que necesitan dividir en la empresa para hacer operativos sus propios instrumentos de análisis y algoritmos.

La dominación y el control del trabajo están asegurados mediante la adaptación del conjunto de la empresa a las premisas e hipótesis del

[4] Es lo que Allison (1971) parece mostrar como influencia de una especie de lógica de los diferentes aparatos administrativos (Pentágono, CIA, Casa Blanca, etc.), la cual termina por imponer a los decisores las maneras de concebir los problemas y de tratarlos. Ello resume en cierta forma la tesis sostenida por Crozier y Friedberg (1977) y por Sfez (1976).

modelo: trabajo mecánico, divisible, aislable y administración asegurada por un complejo de técnicas-máquinas-operadores-decisores.

Todos los elementos de dominación permitidos por el taylorismo y el fayolismo se hallan reunidos bajo el aspecto de herramientas, modelos y cálculos sofisticados, compartimientos y jerarquizaciones estrictas y, en fin, de una nueva dicotomía: especialista de sistemas de información y decisores, por una parte; y generadores, vehículos o colectores de información, por la otra.

Y, más aún, Simon pretende extender la autoridad y la facultad de mando a los *expertos de la decisión* antes que dejarles desempeñar un ambiguo rol de *estado mayor*. El viejo sueño platónico por fin realizado: quienes detentan la verdad y quienes detentan la autoridad estrechamente aliados para dominar mejor[5].

En cuanto a la supuesta ruptura entre los clásicos tayloristas y fayolistas, el propio Simon la desmiente incontestablemente cuando escribe (1980, p. 125) que si se le pidiera escoger dos nociones para *resumir el cambio* que su filosofía introduciría en la administración, ¡él propondría las de *racionalización y especialización*! ¿No es esto acaso lo esencial del mito clásico de la eficacia organizacional que retorna bajo la forma del computador y el guardapolvo blanco de sus siervos?

Desde otro ángulo, uno de los primeros elementos que se ha aproximado a la escuela decisional y a los sistemas de información sigue siendo indudablemente la parte relacionada con la contabilidad analítica. Las informaciones que cuentan a efectos de controlar, de auscultar hasta el último detalle, son las informaciones contables y, entre ellas, las que permiten el análisis y la determinación de costos, para reducirlos mejor.

Tomar *buenas decisiones* es administrar mejor, obtener mayores ganancias; y decidir mejor es estar informados de la manera más perfecta posible y disponer de instrumentos que procesen dicha información.

Gracias a este matiz científico y productivista, la escuela de la toma de decisión ha podido lograr un sitial en la administración. Su éxito tan importante ante el mundo empresarial se basa en una exacerbada creencia en las virtudes de la ciencia y de las técnicas para mejorar el rendimiento económico casi por sí solas. A tal punto que Ackoff (1967) habla del desarrollo de una verdadera mitología, en cuanto a los sistemas de la tecnología de la información, que abre la vía a la creencia en una administración *presiona-botones* y en un conocimiento absoluto y casi perfecto de todo. Se cree que este conocimiento, considerado capaz de ampliar indefinidamente los horizontes de la decisión, procuraría, a la vez, un poder desmultiplicado, un control infalible y una rentabilidad incrementada.

El argumento principal sigue siendo, evidentemente, la rapidez del acceso a la información y, por ende, la rapidez proporcional de la decisión y de la reacción. Pero también está la significativa economía de los numerosos y variados costos relativos a los sistemas clásicos de oficinas, expedientes, ficheros y empleados administrativos. A una mayor produc-

[5] Véase Simon (1977), p. 23.

tividad por el mejor control de la información contable y los costos se agregaría una ganancia suplementaria, subsiguiente a la automatización de la producción (y de buena parte de la producción). Esta automatización haría las operaciones más accesibles a la administración mediante los sistemas de administración y las adecuaría a los lenguajes y circuitos de la estructura de la información. De ahí que, al decir de Simon (1980, pp. 17, 18), a menos que la ley de ventajas comparativas no preconice lo contrario, en ciertos sectores particulares el número de empleados que se requiera para la transformación descenderá en forma constante; como mínimo, puntualiza, descenderá *por unidad de producto o por unidad de equipamiento en capital.*

Como para seducir aún mejor a los eventuales reticentes, Simon precisa que la pareja computador-sistema de información constituye una inagotable fuerza de trabajo en energía y en regularidad, y una infatigable fuerza administrativa sin pretensión alguna de compartir los frutos de las actividades de la empresa[6]. ¿Es posible concebir un racionalismo y un formalismo llevados más allá de este sueño de eliminar al ser humano y reemplazar su trabajo por máquinas particularmente inteligentes, teleguiadas, autocontroladas e incansables?

El control del trabajo, que era un elemento clave –recordémoslo– del taylorismo y de la OCT, se encontrará en posición absolutamente central por la necesidad de seguimiento estrecho de los elementos contables que sigue siendo la meta reconocida de los sistemas de información en la empresa y su primer punto de penetración en ella. El correo, los servicios y el taller, en particular, son *cuentas presupuestales, centros de costos* que deben ser supervisados, a fin de que no absorban más de lo que producen. Es fácil ver las consecuencias de esto en las políticas de reclutamiento, conservación y supresión de puestos, licencias, reducción del personal e información a la dirección de los mínimos actos y gestos de cada quien. Si, en el movimiento de las relaciones humanas, el informe a la dirección era algo indirecto y más o menos camuflado bajo diversas prácticas paternalistas, aquí deviene una función con derecho pleno, con ficheros informatizados y otras sutilezas electrónicas.

También es posible ver en la inevitable centralización de los flujos de información y de decisiones un factor adicional de control por la alta dirección que en nada envidiaría el mismo Taylor. Ya para Selznick (1957), la toma de decisión centralizada era una de las condiciones para la buena coordinación y eliminación de conflictos entre los subgrupos de la empresa. Especialmente con Simon, la escuela de la toma de decisión llevará este deseo al nivel de necesidad estructural: el orden informativo no puede dejar de implicar un agrupamiento y una centralización, ya que las *unidades estratégicas de procesamiento* así lo imponen. Y, por otra parte, las decisiones que no son de rutina deben ser tomadas desde un punto de vista que abarque por entero un conjunto, el servicio, el departamen-

[6] Simon (1980), p.2.

to, una visión; por ende, en el nivel ejecutivo[7]. Aunque en *Organizations* se lea que siempre es posible subdividir en subsistemas los diferentes géneros de actividades o de niveles de responsabilidad (lo que, por hipótesis, implica una forma u otra de descentralización).[8]

En resumen, no podría pretenderse que la implementación de un sistema de información, en un contexto administrativo clásico, no implique jerarquía, concentración y centralización. Por otra parte, Simon lo dice al afirmar que en todos los casos, las organizaciones *conservarán una forma jerárquica* [...] según las normas habituales de la departamentalización, con tres niveles de decisión: un nivel de rutinas de producción física, un nivel de decisiones programadas para distribuir los medios y regularizarlos, y un nivel superior de decisiones no programadas[9].

He aquí un lenguaje que garantiza al menos el *statu quo* en materia de gerencia tradicional, y de subordinación y control. Cuando en otra parte Simon habla de una *nueva psicología* del tratamiento de la información y del devenir del ser humano en las organizaciones, parece lamentarse al constatar que, *hasta hace pocos años,* tomar decisiones era una actividad estrictamente humana, que implicaba procesos que obraban al interior de la cabeza del hombre y una *comunicación simbólica entre seres humanos*[10].

Controlar lo que pasa en el interior de una cabeza pensante para desembararzarse de ello: he aquí el triunfo del reino de la racionalidad más mecanicista, más previsible y más total.

Se ve, pues, cómo esta escuela, a semejanza de la administración clásica más tradicional, brindará nuevos argumentos de desvalorización del trabajo subalterno e *inferior,* despojándolo de la capacidad de decisión, ya que ésta es programada o rutinaria. De la expresión misma de Simon, la decisión digna de este nombre, la *no programada,* tenderá cada vez más a hallarse sólo en la parte superior de la jerarquía, pues, incluso, el nivel intermedio es susceptible de automatización, ya que depende de decisiones programadas o programables. El valor –económico e intrínseco– del trabajo de no-decisión sólo podrá bajar proporcionalmente a la sobrevalorización de los decisores.

En conclusión

Es innegable que Herbert Simon y la escuela de la toma de decisión acarrearon progresos considerables en la administración introduciendo una nueva comprensión de los determinantes del comportamiento en las organizaciones, un conocimiento bastante más profundo de los mecanismos de decisión, y también nuevos instrumentos analíticos y administrativos, mediante la expansión de los sistemas de información.

---

[7] Véase Simon (1976), p. 280 y siguientes.
[8] Véase Simon y March (1958), p. 18 y siguientes.
[9] Véase Simon (1980), p. 125-127.
[10] Simón (1973a), p. 270

Desde el punto de vista del comportamiento de los empleados y los administradores, se sostendrá que estar motivado, cooperar o participar es cuestión de decisión de cada quien. Más adelante veremos cómo esto representa un problema central en la reciente moda de la *cultura empresarial*, y cómo, entonces, Simon y su escuela siguen siendo –al menos desde este ángulo– actuales y pertinentes.

Sin embargo, y aunque éste es un muy sensato esfuerzo de reintegración del carácter complejo y multidimensional de las conductas, las opciones y las decisiones en la empresa, no deja de estar fuertemente arraigado en un neorracionalismo que, en el fondo, reproduce un modelo de ser humano tan racional y mecánico como el *homo economicus* de Taylor. Simon hace de cada quien un organismo de decisión o una máquina de decidir más o menos activa o pasiva según su nivel, que parece vivir fuera de cualquier conflicto social que no sea el estar simplemente involucrado a título individual en procesos de elección destinados –como todo en el racionalismo más clásico– a maximizar sus ganancias.

A decir verdad, en el sistema de Simon –y es por eso que sólo aporta un cuestionamiento ritual– se hallan los mismos presupuestos de base que se hallaban en sus predecesores: la organización como lugar de consenso, como ámbito más o menos cerrado a las influencias y contradicciones externas, y como terreno predilecto del ser humano racional. Mas, sobre todo, se encuentra la concepción implícita del empleado ejecutor y no inteligente, tras la división que distingue entre decisiones *rutinarias*, en la base, decisiones *programadas*, en los peldaños intermedios; y decisiones *no programadas*, por lo tanto, creativas e inteligentes, en la cima.

Dos autores administrativos de los más prestigiosos han dirigido a Simon reproches muy directos en este sentido: en primer lugar, Lyndall Urwick, quien en 1965 le dirá que está muy mal ubicado como para criticar a los clásicos, acusándolos de fomentar un modelo mecánico del hombre, cuando él mismo está tan fascinado por el computador y extiende a toda la vida organizacional el modelo del computador[11]. A continuación, Chris Argyris, quien en 1973 sostiene con él una acerba polémica en *Public Administration Review* a propósito del hiperracionalismo de su modelo de ser humano; Argyris llegaría a acusarlo de dejar de lado el carácter humano de las organizaciones, transformándolas en frías máquinas de calcular y decidir[12].

Ciertamente, estos reproches no eran exagerados y, en el extremo, podemos afirmar que luego se comprendería todo su alcance, ya que Simon y su escuela no lograron en absoluto extraer todas las consecuencias de la idea de que cooperar o participar es una decisión voluntaria de cada cual, idea que habría podido ser bastante más fecunda. En efecto, esta idea habría debido llevarlos a plantearse la cuestión más fundamental de intentar comprender cuáles serían las razones–y las condiciones pro-

[11] Véase Urwick (1965), p. 15, 16.
[12] Véase Argyris (1973b y 1973c).

picias para la aparición de estas razones– que harían que el empleado decida cooperar o no cooperar. También habría debido llevarlos luego a querer racionalizar y hacer penetrar en todos los niveles la mecánica del tratamiento de la información[13]. Simon y sus partidarios demuestran ir totalmente a contracorriente. Por el contrario, según ejemplos que se revelan más funcionales –como los que vamos a estudiar (Alemania, Suecia, Japón)–, hoy en día se reconoce la necesidad de que cada quien –ahí donde se encuentre, incluso en lo más bajo de la escala– pueda pensar, reflexionar, involucrarse, ser creativo y tomar decisiones *lo menos programadas posible.*

B. Henry Mintzberg o la era del reformismo pragmático

Fue a partir de los años setenta que Henry Mintzberg empezó a ser en la literatura administrativa aquel que traía la renovación. Es, de lejos, el autor administrativo más citado, más retomado y quizás también el más enseñado en nuestros días. Ostenta la figura de un gran reformador, si no del revolucionario que marcaría un renacimiento casi radical de la administración y de sus teorías. Debemos decir que Mintzberg ha suscitado y sucita siempre la controversia y que, desde sus primeros escritos, le ocurrió ser criticado o abucheado por aquéllos mismos que luego lo defenderían y verían en él al estandarte del pensamiento administrativo. Y sus detractores han podido ser tanto docentes e investigadores de la administración, como dirigentes y ejecutivos.

Profesor e investigador en la facultad de administración de la Universidad McGrill de Montreal, Henry Mintzberg publicó en 1973 el primer libro que lo haría conocido en todo el mundo: *The Nature of Managerial Work*[14]. Este libro, editado y desde entonces reeditado, surgió de los trabajos de su tesis de doctorado en Masachussets Institute of Technology, sustentada en 1968 en Sloan School of Management. Muy rica y original en más de un aspecto[15], partió de una idea común a un profesor del MIT y un alto directivo empresarial: estudiar el trabajo de este último. Pero esto se transformó en la observación y en descripción sistemática del trabajo de cinco directores generales, de quienes nada se sabía, aparte de que se-

[13] En su *The New Science of Management Decision*, revisada y corregida, Simon llegará incluso a entrever al *dirigente automatizado (automated Executive)*, que seguirá al *obrero automatizado (automated worker)*, considerado como ya logrado y *normal* (p. 22, 23 de la edición inglesa de 1977).

[14] En el prólogo de dicho libro, Mintzberg narra cómo a inicios de su carrera de autor conocido, las cadenas de radio le propusieron hacer entrevistas donde él mostraría la forma en que *había saldado cuentas con los administradores.*

[15] Traducida y publicada el francés en 1984, bajo el título *Le manager au quotidien*, en coedición Agence D'Arc y Editions d'Organisation.

rían "eficaces" y que fueron sometidos a la presencia constante de Mintzberg, cada cual durante una semana, en cada minuto de su trabajo.

Henry Mintzberg adoptó un método casi inédito en las investigaciones administrativas: la observación directa y estructurada. Sin entrar en detalles, pero es importante decirlo, para el investigador se trataba de seguir paso a paso a cada uno de los directores generales, cualquiera que fuese la actividad que realizaran, y de anotar cuidadosamente el mínimo acto realizado, cronometrándolo y registrándolo en el marco de una matriz que luego serviría para elaborar agrupaciones, comparaciones, cálculos, etc. El título de la tesis es por sí mismo muy significativo: *Le manager au travail: determination de ses activités, de ses rôles et de ses programmes par observation structurée.*

Esta observación meticulosa y el trabajo de *monje benedictino* que debió desplegar para depurar los resultados le valieron a Mintzberg el ser bautizado como líder de una nueva escuela administrativa: la escuela llamada *descriptiva*, por distinción y oposición frente a las escuelas llamadas prescriptivas o *normativas*, que precedían a sus trabajos. En efecto, en el pensamiento surgido de Taylor, Fayol, Urwick y, por otra parte, Simon, uno se esforzaba por *prescribir* y dictar *normas* para enseñar lo que el administrador *debe* o *debiera* hacer. Con Mintzberg ya no se trata de lo que se debe o debiera hacer, sino de lo que un gerente *hace*, concreta y realmente, durante la jornada. Y los descubrimientos de Mintzberg y sus deducciones se vieron como una verdadera revolución. Antes de volver a ello, veamos brevemente en qué consiste el contenido de sus trabajos.

La contribución de Mintzberg a la administración

Henry Mintzberg cuenta que de joven no dejaba de interrogarse sobre lo que podía ser a cabalidad el trabajo de directivo, pues veía a su padre, por entonces jefe de una pequeña empresa, sentado durante todo o casi todo el día, firmando cartas cada cierto tiempo y haciendo cosas que no tenían nada de claro o sistemático, como podía serlo el trabajo de un maquinista o de un dactilógrafo. Confiesa que para él era un enigma y que su curiosidad siguió insatisfecha hasta que sus estudios lo condujeron finalmente a observar de cerca y a analizar lo que un jefe podía hacer de su jornada de trabajo.

En 1975, Mintzberg publicó un artículo de impactante título en la prestigiosa *Harvard Business Review*: "The Manager's Job: Folklore and Fact". Tal como Herbert Simon en 1946, se puede decir que Mintzberg inaugura su carrera de teórico de la administración con una violenta crítica a la administración: allí donde Simon hablaba de *proverbios*, treinta años después él habla de folklore; y para él, ¡este folklore no es sino el sempiterno POCD! A lo largo de sus cinco semanas de asidua observación durante el trabajo cotidiano de cinco altos dirigentes, nunca vio nada que se aproximara a la imagen tradicional del gerente ocupado en reflexionar, analizar, planificar, organizar, coordinar, etc.

Mintzberg dio a conocer numerosos testimonios de gerentes que se reconocían en sus descripciones y que se sentían rehabilitados porque creían que eran los únicos en trabajar de esta forma mientras que los *verdaderos* gerentes, los *eficaces*, sí llegaban a organizarse para planificar, analizar, coordinar, etc. Esto nos lleva a los *hechos* que Mintzberg opone a este *folclore*. En lo esencial, he aquí que sus observaciones le mostraron lo que pasaba en el campo:

- El trabajo del gerente no es ordenado, continuo y secuencial, ni uniforme, ni homogéneo. Por el contrario, es fragmentado, irregular, entrecortado, extremadamente cambiante y variable. Este trabajo está marcado también por la brevedad: tan pronto como el gerente termina una actividad, debe saltar a otra cosa, y así sucesivamente, sin interrupción.
- El trabajo cotidiano del directivo no es una serie de acciones surgidas de su iniciativa, de su voluntad transformada en decisiones, tras el análisis de una situación. Es una serie ininterrumpida de reacciones a toda clase de requerimientos provenientes del entorno, ya sea externo o interno.
- El directivo pasa más de dos tercios de su tiempo en comunicación verbal, en conversaciones cara a cara, reuniones, llamadas telefónicas.
- Muchas veces, por lapsos cortos, el dirigente vuelve sobre las mismas cuestiones; está lejos de corresponder a la idea tradicional de aquel que trata un solo problema a la vez, en orden y con serenidad.
- El directivo es una especie de punto focal, conexión o punto de convergencia entre varias series de participantes en la vida de la organización: el entorno externo, el entorno interno, los colaboradores, los socios, los superiores, los subordinados, los pares, etc. Debe constantemente asegurar, realizar o facilitar las interacciones entre los elementos de todas estas categorías para posibilitar el funcionamiento de la empresa.

Los roles del administrador

Amplia y sintéticamente, las observaciones de Mintzberg le mostraron que su director debía: realizar numerosos contactos, muy variados y muy frecuentes, con toda clase de personas (poderes públicos, clientes, proveedores, superiores, subordinados, colegas, etc.); investigar, analizar, procesar y seleccionar gran cantidad de información proveniente de estos contactos, lo que le permite comprender mejor, juzgar y repartir la información de que dispone para facilitar el trabajo de sus colaboradores; y, finalmente, determinar las orientaciones o acciones por emprender, explorar oportunidades, distribuir medios de realización de las tareas, etc.

Partiendo de sus observaciones, Mintzberg formuló lo que rápidamente garantizaría su notoriedad: las tres series de roles principales, subdivididas en diez roles secundarios, cumpliendo los cuales pasa su tiempo el gerente. Así, nos dice, el gerente asume roles *interpersonales*, roles *informativos* y roles *decisionales*.

1. **Los *roles interpersonales* agrupan roles secundarios:**
   - De *símbolo*.
     El administrador representa a la organización en toda clase de ceremonias, ante solicitudes externas, dependiendo de su categoría dirigencial y relativas a la imagen de la empresa;
   - De *líder*.
     El gerente es quien motiva sus tropas, quien las guía, quien galvaniza a sus colaboradores, quien da el ejemplo; y
   - De *agente de vinculación*.
     Crea y mantiene redes de informadores, participa en directorios de otras compañías, es miembro de diferentes clubes, asegura la continuidad y desarrollo de contactos necesarios para el mejor funcionamiento de la empresa.
2. **Los *roles informativos* se subdividen en roles:**
   - De *observador*.
     El administrador busca y recibe toda la información pertinente a la conducción de la empresa, al mejor conocimiento de su entorno para el impacto de sus actividades;
   - De *difusor*.
     Difunde, en el interior de la organización, los elementos pertinentes de la información recibida, se asegura de que la información correcta vaya al destinatario correcto, provoca los actos necesarios para el mejor aprovechamiento de los datos disponibles; y
   - De *portavoz*.
     En el aspecto de la información, representa a su organización, sus colaboradores y sus subordinados ante el exterior, ante el directorio, ante la compañía madre, si hubiere lugar.
3. **Los *roles decisionales* consisten en un rol ya sea:**
   - De *empresario*.
     Dentro y fuera de la empresa, el administrador está a la caza de ocasiones de expansión, de mejoramiento y lanzamiento de nuevos proyectos.
   - De *regulador*.
     Hace frente a cualquier nueva situación; cada vez que es necesario asegura que se aporten medidas correctivas y verifica que las reacciones a las situaciones de crisis o perturbación sean adecuadas;
   - De *repartidor de recursos*.
     Vela porque cada quien disponga en el momento deseado de los medios requeridos para realizar su parte de actividad en

la organización. En la parte de la organización que él dirige, otorga las autorizaciones requeridas y aprueba los programas de trabajo; y, finalmente:

- De *negociador*.
  Toma parte en toda clase de conversaciones antes de comprometer a su institución, representarla, especialmente ante socios e interlocutores externos.

Acabamos de ver de manera muy esquemática lo esencial de la contribución de Henry Mintzberg al conocimiento del trabajo del administrador moderno. Pero no se haría justicia a Mintzberg si se silenciaran sus trabajos (ampliamente) complementarios, igualmente autorizados, sobre estructura y organización, sobre mecanismos de poder dentro y fuera de la organización, sobre métodos de investigación y de enseñanza en la administración, sobre política empresarial, planificación y estrategia.

El marco de acción del administrador

En lo concerniente al gerente y a sus actividades específicas, el más importante aporte complementario de Mintzberg es el que describe, analiza y dinamiza el marco de acción del administrador: la organización, su estructuración, su dinámica, su evolución, sus transformaciones, sus elementos constitutivos, sus flujos internos, sus mecanismos de vida y de interacción, etc. Se trata de la segunda publicación fundamental de Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, aparecida en 1979[16], gran síntesis, al mismo tiempo que original presentación, de la constitución y la vida de la empresa. En ella se encuentra casi todo lo que la literatura de la administración y la sociología de las organizaciones produjo en última instancia hacia fines de los años setenta y que, a la vez, proporciona más bases al trabajo del dirigente, tal como éste ha sido observado por Mintzberg.

Esta segunda obra puede subdividirse en cinco grandes formas de contribución que tratan respectivamente: los elementos de base que componen las organizaciones; los flujos que las atraviesan para dinamizarlas y darles vida; los mecanismos que presiden las interacciones y la coordinación de esfuerzos; las diferentes formas de organización más típicas; y, por último, sus principales agentes introductores de cambios y de evolución que operan igualmente dentro y fuera de la empresa. Antes de extraer consecuencias relativas al trabajo del gerente, veamos todo esto un poco más de cerca.

1. Los *elementos de base* de una organización

Éstas son las cinco clases de tareas que cumplen los cinco grupos de miembros de una empresa que constituyen sendas subpartes fundamentales de cualquier organización:

[16] Traducida al francés y publicada en 1982, bajo el título de *Structure et dynamique des organisations*, Agence d'Arc y Editions d'Organistion.

- La *cima estratégica*, en la que se encuentran las altas instancias directivas que definen la misión, las orientaciones y las estrategias de la empresa;
- La *línea jerárquica*, que constituye la faja de transmisión entre la cima y las bases operativas;
- el *centro operativo*, que constituye el lugar de producción del bien o servicio que, a su vez, constituye la razón de ser de la empresa.
- el *apoyo logístico* (soporte directo como transporte, alimentación, reclutamiento, informática); y
- la *tecnoestructura* (soporte de analistas y expertos que estudian los medios de mejorar las actividades, los proyectos nuevos, la evaluación del entorno, que ayudan a prever y planificar).

Los dos últimos elementos agrupan las tareas de apoyo directo e indirecto a las actividades de la empresa.

2. Los *flujos organizacionales*

Como su nombre lo indica, son los flujos que constituyen las circulaciones de diferentes clases de *corrientes* a través de la empresa, y que, tal como la circulación de los flujos sanguíneos o nerviosos en un organismo, dan a la organización su dinamismo y su vida.

Mintzberg distingue:

- Los *flujos de autoridad formal* (la cadena de relaciones de superiores a subordinados que forma el organigrama oficial de la empresa);
- los *flujos de actividades reguladas* (actividades como las programadas y previstas en los procedimientos y operaciones que garantizan la producción de los bienes o servicios que la empresa provee);
- los *flujos de comunicación informal* (el conjunto de relaciones espontáneas, no oficialmente previstas o planificadas, que atraviesan la organización y que contribuyen a facilitar en ella la vida social y el desempeño);
- los *flujos de constelaciones de trabajo* (especie de comités informales, cambiantes, espontáneos, que nacen de aquí y allá en la empresa y que están destinados a facilitar el logro de tareas específicas, momentáneas, que implican a los miembros de dos o más estructuras distintas); y
- Los *flujos de decisiones ad hoc* (decisiones que se toman sólo con ocasión de problemas o dificultades particulares, cuya categorización de *ad hoc* especifica que se trata de decisiones con miras a hallar respuesta al problema específico planteado. Este tipo de decisión no entra, pues, en el marco de las políticas y procedimientos habituales.

3. Los *mecanismos de ajuste y de acople*

Mintzberg llama *mecanismos de ajuste y mecanismos de acople* a las formas de hacer que tienden a coordinar, a dar cierto orden en las diferentes actividades y estructuras (y entre ellas) para crear la convergencia y la necesaria sinergia entre los esfuerzos. Los primeros remiten a todo lo relativo a la coordinación propiamente dicha, y pueden revestir cinco formas diferentes, desde la más simple a la más compleja:

- **El *ajuste mutuo.***
  Los operadores son suficientemente poco numerosos como para ajustar sus respectivas actividades mediante contactos directos, amistosamente;
- **La *supervisión directa.***
  Como en el ejército, un jefe supervisa y sigue en forma directa las actividades de varias personas;
- **La *estandarización de procedimientos.***
  La manera de trabajar es estandarizada e impuesta al conjunto de los operadores de una actividad dada, como el trabajo en cadena;
- **La *estandarización de los resultados.***
  No son las formas de trabajar, sino los productos y los servicios los que se uniforman, se especifican al detalle, en sus componentes y características. El control puede hacerse a distancia, como en el caso procedente y, por último,
- **La *estandarización de las calificaciones.***
  La uniformización de las formas de hacer se traslada al nivel de la combinación conocimientos-habilidades que los operadores poseen. Es el caso de los técnicos, las profesiones liberales, los que, por su formación, llevan en sí la estandarización de su trabajo.

El segundo tipo de mecanismos, los *mecanismos de acople*, remite más bien a los diferentes géneros de interdependencias que se puede hallar entre los diversos operadores dentro de una empresa. Mintzberg distingue tres de ellos:

- **El *acople comunitario.***
  Las interdependencias se realizan sobre la base del uso de medios comunes, con una relativa independencia entre las tareas y los equipos de trabajo. Es el caso de un hospital, una universidad o un taller de artesanos, donde, a partir de recursos y de apoyos comunes, los diversos equipos, los diversos profesionales o artesanos, hacen su trabajo específico sin forzosamente requerir del trabajo de los demás;
- **El *acople secuencial.***
  Como su nombre lo indica, se trata de una interdependencia en secuencias, donde el trabajo de unos constituye *la materia prima del de los otros.* Este es, por ejemplo, el principio del trabajo en cadena; y

- **El *acople recíproco.***
  Se trata del género de actividades entre las que hay una reciprocidad de interdependencia, es decir, donde hay necesidad mutua de utilizar el trabajo del otro para hacer el propio. Es el caso, por ejemplo, de los *equipos de cirujanos*, de los institutos de investigación, o los equipos de expertos que trabajan en diferentes aspectos del mismo proyecto.

4. Los *factores de contingencia*

Luego de los elementos de base, los flujos y los mecanismos de coordinación y de interdependencia, Mintzberg identifica otros cuatro factores que obran sobre la conformación y la evolución de las organizaciones y que él llama *factores de contingencia*. Recordemos que el término *contingencia* quiere decir algo que puede cambiar, que ocurre por azar, que es fortuito, que está más allá de la voluntad de las personas. Estos factores son pues, agentes que provocan modificaciones y evoluciones en las organizaciones y que sobreviven y cambian en sí mismos, escapando a la acción del administrador. Mintzberg los presenta de la siguente forma:

- **La *edad y tamaño***
  Toda organización, según avanza en edad o aumenta de tamaño, se vuelve más formalizada, se impregna más de procedimientos y reglas que la democratizan y que acentúan las especializaciones y las compartimentalizaciones;
- **El *sistema técnico***
  Según se induzca un tipo de producción en masa (en cadena), o por prototipo (proyectos) o en *continuum* (proceso automatizado como en una refinería); y según esto implique una tecnología simple o sofisticada, la organización es más o menos burocrática, centralizada, abundante en personal de destreza técnica o de apoyo funcional;
- **El *entorno***
  Es decir, el conjunto del entorno externo constituido por los mercados, proveedores, clientes y competidores de la empresa. Este entorno puede ser:
  - *Estable.* Las cosas en él cambian poco o muy lentamente, y los cambios se conocen y son previsibles, o
  - *Dinámico.* Las cosas en él cambian rápidamente y de manera menos conocida y menos previsible;
  - *Simple.* Los conocimientos, habilidades y técnicas de producción son bien dominadas, rutinarias, de evolución controlable, o
  - *Complejo.* Estos mismos conocimientos, habilidades y técnicas son poco dominados, de punta, evolutivos;
  - *Apacible.* La clientela es fiel, el mercado progresivo, y el segmento está garantizado, u

- *Hostil.* Es necesario pelearse sin tregua por la clientela, afrontar una competencia salvaje;
- *De mercado integrado.* La empresa ofrece un solo producto, prácticamente no sustituible, a una clientela casi cautiva, como una mina que vende todo su mineral a una fundición, o
- *En mercados diversificados.* La empresa se dirige a varios géneros de clientela, de diferentes gustos, ocupa segmentos específicos y opera en diferentes regiones del mundo.

- **El *poder***
  Se expresa por el ámbito desde el cual se ejerce el control, así como por la intensidad necesaria o deseada en el control. Este control puede ser muy intenso y:
  - *Externo.* Las empresas estatales son ejemplo de ello. Este tipo de control lleva a la formalización y a la concentración;
  - *Interno.* Se le halla en las empresas donde el patrón es el fundador. Lleva más a la centralización excesiva o a la sucesión de *modos* organizacionales impuestos por los dirigentes, que quieren adecuarse al gusto actual.

5. Las *configuraciones organizacionales*

El último aspecto de la contribución de Mintzberg que aquí presentamos está constituido por la tipología de las organizaciones que él propone. Mintzberg designa las diferentes formas estructurales que pueden asumir las organizaciones con el término *configuración*. Distingue cinco de ellas, desde la más elemental hasta la más elaborada de las empresas: la *estructura simple*, la *burocracia mecanicista*, la *burocracia profesional*, la *estructura divisionalizada* y la *adhocracia*.

El paso de una a la otra depende del sector de actividad de la empresa y de la combinación de los diferentes factores contingentes involucrados con dicho sector de actividad particular. Así, según su edad, tamaño, entorno y modo de ejercicio del poder, la organización adoptará cierta forma de distribuir las tareas, controlar el trabajo, constituir cada uno de los elementos de base, realizar ajustes y acoples, etc.

La *estructura simple* (PME, empresa familiar) es generalmente una empresa de tamaño pequeño, relativamente joven, caracterizada por el ajuste mutuo o la supervisión directa. En ella el poder está centralizado y concentrado en la cima estratégica; ella puede obrar fácilmente en un entorno dinámico, aunque sea simple.

La *burocracia mecanicista* (producción en masa, trabajo en cadena) es más antigua, en sentido propio o por antigüedad de la actividad, y más grande. Funciona por estandarización de los procedimientos. El elemento más importante es la tecnoestructura que analiza, planifica y elabora los procedimientos de trabajo. Es centralizada y se concibe con un entorno estable y simple.

La *burocracia profesional* (producto o servicio que involucra a *profesionales*: hospitales, universidades, instituciones de servicio público) es igualmente antigua (en el mismo sentido anteriormente mencionado)

y de gran tamaño, pero basa su funcionamiento en la estandarización de las calificaciones (profesionales previamente formados y que llevan en sí las formas de hacer). Es más descentralizada, y buena parte del poder está en manos de profesionales que constituyen su centro operativo. Se mueve en un entorno estable, mas, generalmente, complejo.

La *adhocracia* (término formado a partir de *ad hoc* que quiere decir *para la circunstancia*: gabinete/directorio, firma de consultores, equipos de proyectos) siempre se renueva, es de tamaño pequeño (si no dividida en equipos por programa, por proyecto). Funciona por ajuste mutuo; es descentralizada; su soporte logístico constituye en ella el elemento más permanente y más importante; está adaptada a un entorno casi siempre dinámico y complejo.

Por último, la *estructura divisionalizada* (compañías muy grandes separadas en divisiones como las empresas de fabricación motriz, aeronáutica, alimentaria) está basada en la estandarización de resultados. Su elemento más importante es la línea jerárquica; sus tareas estratégicas son centralizadas, mientras que sus tareas operativas son descentralizadas. Sus medios y sus estructuras de investigación y de desarrollo le permiten seguir la evolución del entorno, aun si éste deviene complejo y dinámico u hostil.

A grandes rasgos, esto es lo esencial del aporte de Henry Mintzberg, el que, como hemos dicho, ha tenido gran resonancia en el mundo administrativo. Interesémonos ahora en dicha resonancia y sus principales razones.

Consecuencias de los aportes de Mintzberg

La primera gran consecuencia de la contribución de Mintzberg a las teorías administrativas reside en lo que sin duda podría llamarse neopragmatismo. Desde sus inicios, el pensamiento administrativo moderno ha sido un pensamiento pragmático, en el sentido de que lo que más cuenta no es analizar, ni reflexionar, no comprender mejor, sino llegar a resultados que uno se ha fijado como meta. Como se verá en una próxima sección, Mintzberg llegó en un momento en que prácticos e investigadores comenzaban a encontrar que la administración se alejaba peligrosamente del terreno de las operaciones y se encerraba en teorizaciones huecas y circulares[17].

Con la primacía que da a la observación y a la descripción, Mintzberg reintroduce lo concreto, el pragmatismo y el pensamiento utilitarista, sin llenarlos de principios, normas, juicios, prescripciones o ideales. Implícitamente, la administración se considera un conjunto de formas de hacer que conducen al éxito empresarial; para saber *cómo tener éxito,* basta con observar lo que hacen los grandes dirigentes que triunfan, o inspirarse en ellos, si no copiarlos. Este pragmatismo, sin duda, impone un retroceso considerable a todo pensamiento intelectualizante o radicalista: no hay

[17] Sayles (1970), Staw y Salancik (1977), Perrow (1979), Herzberg (1980 a y b).

nada que elaborar o explicar a partir de visiones más filosóficas, sociopolíticas o afines, no hay preguntas del tipo "por qué" ni "para quién" que plantear; no hay presuposiciones que cuestionar. Sólo hay una cosa por hacer: impregnarse bien de lo que hacen los dirigentes de éxito e intentar hacer otro tanto.

La segunda consecuencia importante concierne a la categoría misma de la administración. En varias ocasiones Mintzberg repite que no es una ciencia, que el trabajo del directivo no tiene nada de científico, que consiste en habilidades, en gran medida innatas, que es necesario reconocer desde un principio y luego cultivar y desarrollar. Sin duda, este aspecto de su trabajo es el que le ha acarreado las iras de numerosas personas del campo, ya sea porque se creen sabios en la práctica o la enseñanza de una ciencia, que sería la administración, o porque ven desaparecer un enorme factor de prestigio en su profesión.

Una tercera gran consecuencia concierne a la naturaleza eminentemente versátil del trabajo del administrador y de las situaciones que caracterizan su ámbito de acción. De un extremo al otro de *The Nature of Managerial Work* y de *The Structuring of Organizations*, Mintzberg no deja de mostrar cómo lo esencial del trabajo del administrador, ya sea en términos de tareas cotidianas o en términos de adaptación de la organización a los diferentes factores internos y externos que influencian su funcionamiento, son solamente situaciones cambiantes, nuevas combinaciones y reacciones caso por caso. Aunque no se vislumbre –Mintzberg jamás lo dice– el fin o la inexistencia del PODC, está contundentemente demostrado que si el gerente planifica, dirige y controla, lo hace en forma singularmente más dispersa, menos sistemática y menos *científica* de lo que siempre se ha pretendido.

La siguiente consecuencia tocará el delicado problema de la enseñanza de la administración[18]: ¿Cómo puede enseñarse una actividad tan fragmentada y tan poco propicia a la sistematización científica? ¿Qué decir de un oficio tan poco aprehensible para una lógica pedagógica clara? Volveremos al tema más adelante pero digamos que en las escuelas de administración se han conformado, en gran medida, con espulgar al mínimo detalle los diez roles y las cinco configuraciones organizacionales.

Asimismo, Mintzberg ha tenido una influencia no desdeñable en los métodos de investigación en administración. Baste decir que él inauguró una especie de ruptura con el modelo de investigación dominante, que pretendía imitar la exactitud y la objetividad de ciencias consagradas y fundamentales como la física o la biología, gracias a la aplicación de técnicas experimentales, cálculos, procesos por computadora, etc. Mintzberg demostró que se podía hacer investigación igual, o más rica y más apropiada al objeto estudiado, observando y registrando en pocos casos,

[18] En su obra sobre la evolución del pensamiento administrativo, Wren (1979) no conserva prácticamente nada de Mintzberg, sino esta consecuencia relativa a la enseñanza y los programas de administración.

pero en profundidad, lo que ocurre y la forma en que ocurre[19]. Incluso en el momento actual, muchos han sido persuadidos de que no hay verdadera investigación y verdadero trabajo científico si no se observa el mayor número posible de casos, a fin de que los resultados sean significativos desde el punto de vista estadístico.

En forma hoy en día incontestable, se puede decir que desde la experiencia de Mintzberg, numerosos investigadores de la administración en todo el mundo han utilizado con éxito el mismo género de método que él.

Por otra parte, me parece que Mintzberg reintroduce un elemento que se había perdido de vista desde Henri Fayol: la importancia de la comunicación en general y de la comunicación directa, verbal, en particular. Recordemos que Fayol proscribía sistemáticamente lo escrito y lo formal cuando éstos podían reemplazarse por el diálogo directo. Desde 1916, nada se había hecho de manera determinante en la literatura administrativa para apoyar, confirmar o siquiera probar esta afirmación. A mi entender, ha sido necesario que llegue Mintzberg para, en verdad, plantear directamente el habla y los hechos de habla como una de las llaves de tuerca del trabajo del administrador, quien, según los resultados, pasa casi el 70% de su tiempo en actividades verbales[20].

Finalmente, Mintzberg sensibiliza a todos respecto a la cuestión delicada de las relaciones interpersonales y la coloca en el núcleo del trabajo del administrador. Pues, aunque hace de ésta uno de los tres grupos de roles, ella no es menos omnipresente en todos los demás roles. El administrador aparece aquí verdaderamente en el centro de lo que constituye o debería constituir su habilidad principal: modular y canalizar los comportamientos de persona a persona, a través de la modulación de su propio comportamiento con los otros. Esto es lo que abarcan los roles de líder, de figura de proa, de símbolo, de portavoz, de distribuidor de la información.

Henry Mintzberg aportó a la administración justo a tiempo lo que se necesitaba para realimentar su tradicional orientación pragmática. Puso el dedo sobre los elementos capitales tanto del trabajo propio del directivo como en la dinámica propia de las organizaciones, ayudando a tejer los lazos indispensables entre ambos. Nos referimos a los fenómenos de variedad y de fragmentación, de comunicación, de relaciones con las personas, de contingencias, de configuraciones.

No obstante, en los aportes de Mintzberg hay aspectos poco claros o discutibles y, sobre todo, muchos elementos de *cuestionamiento ritual.*

---

[19] Véase Mintzberg (1979a).

[20] Más adelante mostraremos cómo los actos de habla deben hoy en día tomarse muy en cuenta para la comprensión de la vida de las organizaciones. Para una idea del sitio e importancia de los fenómenos lingüísticos en la administración, véase Chalant (1984), Girin (1984), Aktouf (1986b y 1989a).

Discusión de los trabajos de Mintzberg

Es innegable que la contribución de Henry Mintzberg testimonia una gran cultura administrativa. Aparece como una monumental síntesis ornamentada por ricos resultados obtenidos por el mismo autor, los cuales aportan un esclarecimiento, a la vez renovado, multidimensional, concreto y profundo. En efecto, nunca la literatura administrativa había podido ir tan lejos en el detalle y en la multiplicidad de puntos de análisis en torno al trabajo del administrador.

También es igualmente innegable que Mintzberg plantea, o replantea, preguntas muy juiciosas en cuanto a la administración, su verdadera naturaleza, sus manifestaciones, sus contenidos, su enseñanza. Pero, a semejanza de muchos otros, muy rápidamente se muestra como un *ritualista más*: un investigador que denuncia sin verdaderamente cuestionar, sin ir al extremo de sus críticas; que, bajo la apariencia de contestaciones radicales no hace –indudablemente sin saberlo– sino reforzar la tradición, quizás la más ortodoxa.

Creo que es posible clasificar fácilmente a Mintzberg en el género de autores administrativos que Alvin Toffler, en *S'adapter ou périr* (1986), denomina *acumuladores*: aquellos que a todo trance sólo perpetúan, *acumulan*, agregan elementos complementarios al núcleo central, manteniendo intacta la tradición. Sin embargo, en sus más recientes escritos (1989a y b) –y sería necesario esperar su impacto–, Mintzberg toma posiciones de crítica casi radical a la administración, particularmente a la forma como ésta se enseña.

Es necesario señalar que Mintzberg se inscribe desde un principio en una corriente contestataria de la administración –de lo que, por otra parte, no se esconde– surgida varios años antes de él: Simon (1946), Burns (1954), Guest (1956), Jasinski (1956), Stewart (1963), Wrapp (1967), Sayles (1970). Escasa o abundantemente, directa o indirectamente, todos estos autores y también muchos otros, sin duda alguna, plantearon el problema de la leyenda y las realidades respecto al trabajo del administrador. Y la gran mayoría admitía que la imagen del dirigente que se dedica sistemática y científicamente al PODC está lejos de corresponder a lo que sucede en la realidad.

Luego, repitámoslo, Mintzberg llegó con esta clase de cuestionamiento ciertamente en buen momento, cuando había necesidad de reforzar el pragmatismo de la administración y de hallar vías de respuesta a las señales indicadoras de un descenso de la eficacia de la empresa norteamericana tras su crecimiento y éxito ininterrumpidos de los años 1950-1960[21]. Ahí radica gran parte del mérito de Mintzberg: quizá él fue el único que sistematizó brillantemente el carácter aleatorio y denso del trabajo del administrador en series de roles articulados, elaborados y explicados.

[21] Recordemos que Peters y Austin (1985) y Peters (1988) muestran en los capítulos introductorios cómo se ha confundido el éxito de las prácticas administrativas y el triunfo casi automático del "boom" económico de posguerra, que favoreció claramente a Occidente y, más particularmente, a los Estados Unidos.

No es menos cierto que podemos dirigir numerosas e importantes críticas a Mintzberg. La primera es evidentemente el hecho de que desmitifica el trabajo del administrador para mistificarlo de nuevo: no es pues, sino un seudo contestatario más. No toca ni explica nada de lo fundamental ni lo realmente radical que es o hace el administrador: éste es siempre el gran maestro de a bordo, el monopolizador del pensamiento, de la decisión, de la estrategia, de las orientaciones. Se trata del puro y simple reforzamiento del "mito" del gerente omnipotente y omnisciente que en la actualidad tantos autores, e incluso muchos administradores, denuncian[22].

Mintzberg es tan mistificador como aquellos a quienes denuncia, porque presenta al gerente como una especie de ser superdotado, hiperdinámico, extralúcido, que efectúa casi simultáneamente muchísimas tareas, largamente por encima de las capacidades de los mortales. En *The Nature of Managerial Work* emplea textualmente, y en muchas ocasiones, términos o comentarios del tipo: *misterioso, complejo, héroe, heroísmo, dificultad, abismados, trabajo excesivo, conscientes de su valor, a la vez compositor y director de la orquesta, alta tensión, devorados por un trabajo de los más exigentes que existen, centro nervioso, gran destreza, punto focal, experto que administra expertos.* Todos estos calificativos y todas estas descripciones no hacen sino contribuir a mantener intacta la mitología del gerente de la más pura tradición, por no considerar las apelaciones que Mintzberg utiliza para designar los distintos roles: *líder, guía, piloto, símbolo, figura de proa, empresario*, etc., que son más que evocadoras.

Este punto de vista no sólo es uno de los más conformes a la tradición ortodoxa de la administración clásica, sino que además es retrógrado y peligroso, en una época en que, por el contrario, deben revisarse todos estos clichés en el sentido de un acercamiento a la base y una búsqueda de auténtica colaboración con el conjunto de los empleados. Lo cual implica (Peters y Waterman, 1983; Archier y Sérieyx, 1984; Sérieyx, 1989; Cuggia, 1989) que el gerente descienda de su pedestal y que por fin el pequeño empleado sea también admitido a pensar y ayudar a administrar. He aquí lo que hoy en día se reconoce ampliamente como condición para que la empresa sea rendidora, productiva, creativa.

En el mismo orden de ideas, Mintzberg ignora totalmente la presencia del obrero y del empleado (y si no, los toma como una especie de entidad pasiva que hay que administrar, guiar, motivar, etc.). Es como si el alto gerente y sus colaboradores inmediatos se bastaran por sí solos y fueran suficientes para la buena marcha de la organización. A este respecto, dirigentes europeos formados en escuelas norteamericanas como Harvard,

[22] Un investigador y consultor como Sievers (1986b) denuncia el mito del gerente que, al contrario del empleado, se cree el único apto para administrar; y un ejecutivo de renombre como Bernard Lemaire, Director Gerente de Cascades, afirma que su éxito se ha debido justamente al hecho de haber cuidadosamente evitado y desmentido *el mito del patrón sabelotodo, infalible, poderoso*, etc. (Cuggia, 1989 y Aktouf, 1989b).

interrogados en 1985 por el hebdomadario *L'Express* sobre los mayores defectos que habían observado en el curso de su formación de segundo o tercer ciclo de administración, mencionaron con insistencia el hecho de que, en dos años de estudios intensivos, ¡la palabra *obrero* casi nunca hubiese sido pronunciada! Tal y como si no existiera. No podemos decir que Mintzberg haya sabido evitar este defecto y, en cualquier caso, ello adhiere al "mito" del administrador del que hablábamos líneas arriba.

Tal como vimos con Fayol, el clásico de clásicos, Mintzberg también hace a su manera una grandilocuente apología del oficio del dirigente. Pretende –y hasta cierto punto lo logra– reintegrar cierta preocupación por la complejidad y multidimensionalidad del trabajo del administrador. Mas, una vez llevado el todo a sus justas dimensiones, no queda más que una serie de diez roles, en el fondo bastante simples de asimilar, y una taxonomía de las organizaciones que, resumidas cuentas, no es sino un neonominalismo. ¿Qué de efectivo aporta ello a la comprensión de la vida de las organizaciones sino el esfuerzo –tras decenas y decenas de arduas páginas– de poner nombre a *configuraciones*, fruto de la conjunción de contingencias y otros *parámetros de concepción*? Todo este trabajo evidentemente no es inútil, pero parece que se detiene en el camino, pues clasificar y hacer taxonomía no es comprender mejor ni conocer mejor. Por otra parte, un recién llegado al ámbito de los best-sellers administrativos, Gareth Morgan (1989b), clasifica estos trabajos en el contexto de una concepción más bien retrógada de la organización vista como un organismo. Esta visión sería tributaria de un pensamiento todavía "biologista" que cree ver diferentes "especies" en diferentes entornos.

En la misma línea, y para tocar puntos metodológicos, esto recuerda no sólo el nominalismo, sino también una antigua práctica científica clasificadora, consistente en hallar para cada objeto un "cajón" dónde clasificarlo, como lo hacían la zoología y la biología del siglo XIX. Además, ¿será posible comprender mejor lo que hacen los médicos observándolo y escribiéndolo? ¿La administración se haría entonces sin saberes previos que den un sentido a lo que uno hace? ¿Es ella sólo el arte de hacer dinero?

He aquí un punto más en el que los trabajos de Mintzberg parecen discutibles: retirarle la pretensión científica a la administración, puede ser... Pero, presentarla y hacer su apología como la panacea de un poseedor de *habilidades* en gran medida innatas, y como una práctica que parece poder prescindir de otros saberes y aprendizajes, salvo el refuerzo de las implicadas por los diez roles, es hacer del administrador de hoy en día una persona sin cultura y, por lo tanto, sin verdaderas capacidades de juicio y discernimiento[23].

[23] Véase Fayol (1979), quien ya apelaba a una necesaria *gran cultura general* del dirigente; y también Lussato y Messadié (1986), que demuestran como, particularamente en administración, ésta es una condición indispensable para el discernimiento, la reflexión y el juicio.

Es, pues, fácil y grande la tentación de seguir a Mintzberg por este sendero en que el administrador no tiene necesidad de ciencia ni de conocimientos rigurosos ni profundos. El peligro es tanto más grande en cuanto Mintzberg afirma, en el capítulo concerniente al impacto de la ciencia en el trabajo del ejecutivo (1984, p. 147 y siguientes), que *una ciencia de la administración* está todavía por hacerse (todos los esfuerzos de elaboración de herramientas científicas de administración habrían sido hasta ahora vanos, ya que, de acuerdo con él, aún no se habría comprendido nada del trabajo del administrador (y sería necesario, en primer lugar, *determinar los programas que los gerentes utilizan*. Este enunciado se parece mucho a lo que ya Simon preconizaba en *The New Science of Management Decision*; además supone que lo que los gerentes hacen es casi naturalmente justo, bueno, deseable, indiscutible y científico. Esta *ciencia* de Mintzberg consistiría, según sus propias palabras, en extraer de la cabeza de los dirigentes la forma en que ellos funcionan, bajo la forma de programas que dieran cuenta de los mecanismos mentales implicados en cada uno de los roles; luego, *en programar*, por así decirlo, a los futuros aprendices de gerente, con ayuda de *habilidades* didácticamente elaboradas a partir de estos mismos programas.

Sin embargo, Mintzberg admite también que todo deviene muy complejo y que las ciencias y las modelizaciones implicadas en las tareas de análisis, de planificación, etc., no brindan un gran servicio, dado su exceso de simplificación. Por otra parte, reivindica para el dirigente los modelos o las simulaciones, preparados por analistas, a la vez *simples y poderosos*, ¡como si pudiera haber análisis simples para situaciones complejas! ¡Y como si un dirigente, por la sola potencia de su intuición y sus habilidades, pudiera reintroducir la complejidad de los determinantes y las implicancias de situaciones reales y complejas (situaciones que se sintetizan en forma *simple*) para tomar decisiones sabias y lúcidas! ¿Es ello posible sin conocimientos básicos, tan rigurosos y fundamentales como ricos, profundos y variados? ¿Sin una cultura general sólida que pueda permitir esta clase de comprensión global e integrada?

En el fondo, Mintzberg descorre el velo de un aspecto extremadamente importante y, en efecto, poco elaborado, que implica el universo del administrador: la variedad, la heterogeneidad, la complejidad y el carácter particularmente contingente y no estructurado de la realidad organizacional. Pero, también deja caer el velo apenas levantado, pues seguir dicha constatación hasta sus últimas implicancias sería más que nunca abogar por una capacidad decuplicada del administrador, en términos de *tramas de lectura* que su saber o su formación deberían integrar, y no apelar al desarrollo de *habilidades* y *técnicas* que desempeñen roles. Por otra parte, esta cuestión de la "capacidad de lectura" multidisciplinaria constituye uno de los ejes de las posiciones sostenidas por un autor cada vez más considerado, como Morgan (1989).

Comprender, juzgar, decidir, supone que uno es capaz de *leer* las situaciones mejor que los subordinados. Ahora bien, para *leer* las situaciones, es necesario poseer saberes construidos sobre la adquisición de

conocimientos rigurosos y la experiencia *reflejada*, que las *claves de lectura*[24] proporcionan. ¿Podrán hacerlo los dirigentes, formándose –como Mintzberg dice– como *expertos en superficialidad*?[25]

Desde otro ángulo, y con razón, Mintzberg reintroduce y rehabilita la crucial importancia del habla y la comunicación directa. Mas, así como para la complejidad, no extrae en absoluto las consecuencias que se impondrían, la mínima de las cuales sería apelar a las ciencias lingüísticas y de la comunicación entre las personas, para intentar comprender mejor lo que ocurre. ¿Por qué habla tanto el dirigente? ¿Qué dice? ¿Tiene esto el mismo sentido para todos? ¿Acaso no controla el habla? ¿Qué implica esto para las otras personas? ¿Qué sabe él de las consecuencias, del rol, de la influencia, de los conflictos... del habla? Ninguna de estas preguntas deja de causar efectos en la naturaleza y el alcance del trabajo del administrador.

A lo largo de casi veinte páginas[26], Mintzberg describe a los dirigentes como personas que no tienen un minuto para reflexionar, que son demencialmente hiperactivos, que no leen y que no escriben, o lo hacen verdaderamente muy poco[27]. Adicionalmente, los describe como quienes *inyectan* los valores y las nuevas ideas[28] a los miembros de la organización. ¿De dónde salen, pues, esos valores y esas nuevas ideas, si no es de la reflexión, de la lectura, la escritura, la *discusión abstracta*, del bagaje intelectual necesario para nutrir la experiencia? Todavía habría mucho que escribir y comentar sobre Mintzberg, pero hemos visto lo esencial de él. Su aporte al pensamiento administrativo para estar aún lejos de agotarse y, lo repetimos, como todos los autores importantes de ese campo, su pensamiento se presta a controversias, y conlleva en sí tanto el refuerzo de la ortodoxia como el germen de su superación.

En conclusión

Henry Mintzberg se presenta a sí mismo, y es a menudo presentado, como un revolucionario del pensamiento administrativo[29], pero, en resumen, y si uno se atiene a sus trabajos más vistos, no hace sino reemplazar un mito por otro: el del PODC científico por el del gerente genéticamente superdotado, superactivo y omnisciente.

[24] Volveremos en mayor detalle a esta importante cuestión al tratar sobre el gerente de hoy y del futuro, mas, el lector interesado en comprender mejor este punto puede referirse a Laborit (1974 y 1987), Lussato y Messadié (1986), Lussato (1986), Morgan (1983 y 1989).

[25] Mintzberg (1984), p. 48.

[26] Mintzberg (1984), p. 40-65 aproximadamente.

[27] Mintzberg precisa que les *gusta la acción* y que *no les gusta* leer, escribir, ni tampoco *participar en discusiones abstractas*, pp. 48, 49.

[28] Mintzberg (1984), p. 62.

[29] Peters y Waterman lo presentan, aunque brevemente, como un gran renovador, en *Le prix de l'excellence*; y otros, como Boisvert (1980), ¡incluso relacionarán sus trabajos con lo que Max Planck y Einstein habrían aportado a la revolución cuántica en física! (p. 18).

Aunque haya tenido el mérito de reintroducir la preocupación por la complejidad y la multidimensionalidad en el conocimiento del trabajo del administrador, Mintzberg no deja de ser un apologista del dirigente tradicional. Canaliza nuevamente, sin cuestionarlos, varios de los principios básicos de la administración más ortodoxa: la separación de las tareas de concepción-administración de las de ejecución, la división del trabajo, la especialización, la jerarquización, los privilegios, el poder, etc. A tal punto que, en toda verosimilitud, el único aspecto bajo el cual ha podido parecer crítico o heterodoxo, o puede haber irritado al "establishment" de las escuelas administrativas y de dirección de empresas, es su denuncia del carácter pretendidamente científico del trabajo del administrador o de la administración.

Al igual que Peters, Waterman, etc., aun al tocar problemas reales y a veces profundos o fundamentales, Mintzberg se desliza inmediatamente hacia un tratamiento superficial o estrechamente utilitarista de los temas que propone. Es el caso de la importancia del habla, de la complejidad, las relaciones interpersonales o, incluso, de los perjuicios de la división del trabajo y la alienación que, sin embargo, menciona en tantas ocasiones en *Structure et dynamique des organisations*[30]. Mintzberg llegará a pasar por alto la mínima definición completa de alienación (concepto de los más importantes) en las consecuencias sociales y humanas del trabajo en una situación industrial.

En resumen, podemos decir que Mintzberg llegó en buen momento para dar ímpetu a una administración que "despragmatizaba" peligrosamente y para llenar un vacío doctrinario que creaba una erosión de las teorías tradicionales y exacerbaba su creciente inadecuación. Todo ello sin verdaderamente salir de la torre de marfil en la que siempre han estado encerrados los administradores, y sin preocuparse de lo que ocurre en el nivel del trabajador de base, hoy en día cada véz más reconocido al lado del directivo como clave incuestionable del éxito o el fracaso de la empresa (Peters y Austin, 1985; Peters, 1988; Archier y Sérieyx, 1984; Gondrad, 1989; Martineau, 1989, etc.).

C. Michael Porter y el estrategismo: la transformación de los deseos de los altos dirigentes en leyes económicas[31]

Con Michael Porter, el maximalismo económico llevado al extremo y la carrera por la ventaja competitiva como tarea central, incluso en Estados Unidos, se han convertido en una especie de dogma, un marco de

[30] Traducción al francés de *The Structuring of Organizations*, publicada en 1982 por Agence d'Arc.

[31] Quiero agradecer muy particularmente a Miloud Chennoufi por sus brillantes síntesis y observaciones siempre profundas y adecuadas, a las cuales este texto debe mucho.

pensamiento –y de acción– en el campo de los negocios y en materia de gobierno o de política económica del país.

Actualmente se habla de estrategia sin tener en cuenta si concierne al Estado o las empresas, para evocar la competencia "entre los Estados", "entre las empresas", "entre los recursos humanos", para tratar la "gestión financiera", "producción", "mercadeo (*marketing*)". Todo parece conjurado a ser estratégico y "competitivo"[32].

En qué punto el porterismo se convirtió en mucho más que una simple teoría, o un simple decálogo de normas para uso de administradores que quieren considerarse estrategas. La evidencia es que en cada una de las ediciones e innumerables reediciones de sus dos principales obras –*La ventaja competitiva* y *La ventaja competitiva de las naciones*– sistemáticamente se califica a Porter de "maestro" de los "especialistas de la estrategia" y, según la mayoría de las investigaciones en el tema, estos últimos diez años ha sido el autor más citado en las revistas de administración y –a menudo también– de economía. La manera porteriana de concebir el mundo y la economía se difunde sobre el planeta y echa raíces en las conciencias y la enseñanza.

Michael Porter y el porterismo

A finales de los años setenta y a principios de los ochenta, el pensamiento de Porter comenzó a influir sobre los escritos, enseñanzas, prácticas y discusiones en administración. Todo comenzó con un artículo que inmediatamente suscitó émulos y réplicas de admiración. Este artículo contiene lo esencial de un pensamiento que se extiende, decae y cambia de tono de acuerdo con el éxito que encuentre: sea en el campo del mercadeo (*marketing*), la administración, la política empresarial, incluso ¡hasta en el análisis estratégico y la economía política de las naciones!

Michael Porter es ingeniero, graduado en ingeniería mecánica y aeroespacial en la universidad de Princeton, en 1969. Continuó sus estudios y obtuvo otros diplomas: maestría en Administración de Negocios en la Escuela de Negocios de Harvard en 1971 (MBA en Harvard Business School), y doctorado en Economía de Negocios (Economía Gerencial) en la Universidad de Harvard en 1973.

Se trata de un producto puro de las "síntesis" a la americana: transcurrieron sólo cuatro años entre su salida de la escuela de ingenieros y la obtención de su maestría y su doctorado. Y, desde 1973, sin tener la menor experiencia en la práctica, se encuentra enseñando en la Escuela de Negocios de Harvard...

Finalmente, ni "tecnólogo" puro, ni laureado de las ciencias sociales, en cierto modo, Porter es un prototipo de este pensamiento –a propósito de los temas humanos y sociales– aproximativo y fácilmente arrogante, producido por un número de ingenieros convertidos en "gurús" de la ad-

[32] Hasta que el inamovible gurú de los fundamentos de la "ciencia" del marketing, Philip Kotler, publicó un libro titulado... *Marketing de las naciones*.

ministración, y que se "iniciaron" en las ciencias sociales y humanas por un trabajo autodidacto, sobre la marcha, a merced de lecturas heteróclitas o, sin duda, peor, por las asignaturas enseñadas en este campo en las escuelas de administración.

Lo esencial de la obra de Porter se reduce a las diversas ampliaciones de un artículo: "Estrategia: analice su industria", publicado en la primavera de 1979 en la revista *Harvard Business Review* bajo el título "Cómo las fuerzas competitivas configuran la estrategia" ("How Competitive Forces Shape Strategy"). Encontramos allí el núcleo de la teoría porteriana que se desarrollará en las obras siguientes: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, en 1980; *Compétitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, en 1985; *The Compétitive Advantage of Nations*, en 1990, y así sucesivamente.

Incluso, aunque la armonía y la concordia estén lejos de reinar en el mundo del pensamiento de la administración estratégica –como lo demuestran las disputas recurrentes entre los diferentes partidarios de la formulación, los procesos, la implantación, o incluso de la planificación o los recursos[33]–, Michael Porter es el autor más citado en este campo. Así, en una de las obras más recientes sobre el tema, *La estrategia de las organizaciones: una síntesis*[34], Porter es mencionado en el índice exactamente 60 veces, bastante más que clásicos como Andrews (22 veces), Ansoff (9 veces), Barnard (18 veces) o Chandler (26 veces). Sus libros funcionan, más o menos en todas partes, como manuales; la primera edición de su artículo de 1979 sobre el análisis sectorial es leída y releída en diversos cursos, e incluso su visión del "posicionamiento estratégico" sirve de base para programas de simulación utilizados en los segundos y terceros ciclos en administración estratégica, gestión internacional, etc.[35]

Las ideas de Porter, enterémonos, "rápidamente se convirtieron en los fundamentos de los cursos obligatorios en Harvard"[36]. Es autor de 16 libros y más de 60 artículos publicados en las revistas más prestigiosas. Su obra *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and*

[33] Veremos este tema más adelante, pero se trata sólo de disputas bizantinas alrededor de las "modalidades" y la forma de abordar un problema, además considerado idéntico en cuanto al fondo: dar a la empresa los medios de ser más competitiva con relación a sus rivales, siempre en lo que concierne a la rentabilidad financiera –en última instancia–, en divergencia con las cuestiones secundarias, en resumen detalles, *modus operandi*, aspectos del "hecho estratégico" que hay que privilegiar. Se procura, entonces, obtener esto sin renunciar a ninguna de las hipótesis fundadoras de conjunto del dominio, que son una continuación pura y simple de las hipótesis dominantes más discutibles de la economía y de la administración, y avalando, en líneas generales, los mismos elementos epistemológicos y metodológicos.

[34] Hafsi, Séguin y Toulouse (2000).

[35] Se trata de programas muy conocidos y utilizados en el marco de cursos "interuniversitarios", tales como Mondiastrat o Startsim.

[36] Ver el artículo sobre M. Porter disponible en internet. Hacer clic sobre uno de los enlaces que llevan a su biografía.

Competitors (1980) lleva 53 reimpresiones y se ha traducido a 17 idiomas, mientras *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), tiene 32 reimpresiones.

En general, el porterismo se erigió en tres grandes movimientos, cada uno de los cuales corresponde a la publicación de un libro decisivo. El primer movimiento se constituye a partir de la elaboración de la teoría del "posicionamiento estratégico", con la publicación, en 1980, de *Competitive Strategy*, inspirado en la economía industrial y que con su famoso modelo "diamante competitivo" para presentar el análisis de las fuerzas competitivas, derrotó inmediatamente las escuelas –hasta ese momento predominantes– llamadas "de la concepción" y "de la planificación". El segundo movimiento, que coincide con la publicación de *Competitive Advantage*, en 1985, consagra uno de los pilares importantes de porterismo: la noción de "cadena de valores" integradas. El tercer movimiento, finalmente, que acompaña la salida del libro *The Competitive Advantage of Nations*, extiende el análisis y las prescripciones porterianas hacia la competitividad entre Estados y economías nacionales.

Crítica teórica y metodológica del pensamiento estratégico, en general, y del porterismo, en particular

Para ilustrar a qué punto el tipo de pensamiento estratégico de Michael Porter, impregnado de la búsqueda de la "competitividad" y de las "ventajas competitivas" puede influir hasta en los medios de la dirección política del país, he aquí lo que declaraba el ex viceprimer ministro de Québec, Bernard Landry, en el otoño de 1999:

> Québec posee una ventaja competitiva en relación con los costos de su mano de obra [...] 37,4% inferiores a los de Estados Unidos y 52,7% a los de Alemania [...]. Québec ofrece un sistema de contribuciones competitivo [...], las tasas de impuestos sobre la renta aplicados a las empresas son las más bajas [...].

Hay allí dos de los caballos de batalla de Porter, es decir, la expresión misma de las dos "estrategias genéricas" de las que él es apóstol: el "posicionamiento por los costos" y el "posicionamiento por la diferenciación".

Estábamos acostumbrados a este género de cinismo presentado como fundamento de un gobierno "sano" según los razonamientos económicos aplicados a los países del Tercer Mundo, forzados a aceptar –¿tienen elección? – que la miseria de sus trabajadores es para ellos un triunfo que deben conservar celosamente[37]. En cambio, si se vuelve a los padres de

[37] Como oí en un coloquio en Cali, Colombia, en abril de 1997: el análisis porteriano de la competitividad del país (consignada en un documento titulado "Informe monitor: ventaja competitiva de Colombia") indicaba que la primera de las "ventajas competitivas" de Colombia era el bajo nivel del salario promedio de sus trabajadores...

las teorías del libre comercio y las ventajas comparativas, Adam Smith y David Ricardo, es bastante fácil deducir (sean ventajas absolutas o ventajas relativas) que los "sectores" más "ventajosos" (competitivos según los términos porterianos) en un país determinado, son *los sectores donde los salarios son más elevados* (que, desde luego, no compiten con el país socio, son más bien definidos por razones climáticas, de dotación de factores, etc.) *ya que los salarios elevados corresponden a la demanda de un producto o servicio, o a la demanda de mano de obra calificada.* Al contrario, los sectores cuyos salarios son más bajos no pueden ser considerados en ningún caso como "con salida" o "en movimiento", excepto si sólo se contemplan los intereses de los propietarios y los accionistas, y se pone el factor "capital" por encima del resto, y la ganancia propia como objetivo central.

Porter no sólo no parece conceder ninguna atención a este argumento fundamental sino que, más grave, parece ignorar en gran parte, o descuidar de modo inaceptable, lo esencial de ciertas teorías originales en materia de libre cambio y ventajas comparativas. Así, se sitúa flexible y poco convincente (en unas páginas vagas) con relación a las dos grandes tradiciones en la concepción económica de las ventajas comparativas.

Por una parte, la tradición smithiana y, por otra, la tradición ricardiana. ¿Examina la hipótesis de los "rendimientos no crecientes" (Ricardo), la hipótesis de los "rendimientos crecientes" (Smith) o, incluso, la hipótesis de la rehabilitación de la tradición ricardiana, a través de la teoría del ciclo de vida de los productos de Raymond Vernon, lo que nos devuelve al enfoque "de la dotación de factores"[38]?

[38] Para los "puristas", recordemos que en los medios universitarios, la teoría de la tradición ricardiana (del intercambio, las ventajas comparadas, etc.) es la más difundida, aunque Ricardo consagra a eso sólo unas páginas de sus *Principios de economía política* (1817) e, incluso, si es bajo la hipótesis de los rendimientos no crecientes, contrariamente a la tradición smithiana que postula la posibilidad de un crecimiento de los rendimientos (lo que puede justificar *ex post* y ya no *ex ante* la ventaja comparada). Parece que las tesis de los ricardianos de tradición marxista hubieran sido confirmadas por la historia (cada uno a su modo: Rosa Luxemburgo –los mercados externos como salida a los productos de consumo bajo el impulso de la disminución del poder adquisitivo del proletariado–; Lenin –la tendencia a la baja de las tasas de ganancia que hace "exportar" el capital hacia las regiones donde las tasas de ganancia son más elevadas, es decir, las regiones menos desarrolladas o precapitalistas–; y Samir Amin y los teóricos del círculo vicioso del drenaje continuo por parte de los "centros capitalistas" del valor agregado obtenido en la "periferia". Vernon también, con la noción de "ciclo de vida de los productos", ha reactivado la tradición ricardiana: cuando el producto se "banaliza", el precio de los factores recupera su importancia (recuperación del interés para la dotación en factores: Hecksher-Ohlin, Samuelson, etc.). De todas maneras, en la tradición ricardiana, la noción de ventaja comparada incitaría no al enfrentamiento, sino a la complementariedad-especialización, permitiendo a unos producir aquello en lo que son más eficaces, y a otros, "ineficaces a toda costa", consagrarse más a "aquello en lo que son menos ineficaces".

¡Que Porter enfrente a todos, en veinte páginas de su *Competitive Advantage of Nations*, ciertamente no es suficiente!

Por otra parte, Michael Porter afirma[39]: "más grave aun que la ausencia de consenso sobre la definición de la competitividad, es que no hay ninguna teoría ampliamente aceptada para explicarla". ¡He ahí una noción central de su obra! Luego, abordando el problema de la validez del paso de las hipótesis a las comprobaciones prácticas, dice: "Muchas explicaciones se basan en postulados muy alejados de la realidad [sic] de la competencia [...] escasamente he logrado hacer coincidir la mayoría de esas hipótesis con la experiencia adquirida a través del estudio y el trabajo con empresas internacionales". ¿En estas condiciones, cómo se puede continuar "creyendo como si" lo que escribió Porter fuera válido, metodológicamente fundado y construido?

El porterismo predica, además, y sin matices, una competitividad generalizada y una carrera por las ventajas competitivas, no por las complementarias, equilibradas, cuidadosas del bienestar recíproco, inscritas a través del tiempo y preocupadas por la homogeneidad, sino unas completamente egoístas, inmediatas, inscritas en una mentalidad resueltamente beligerante[40]. Por oposición, la filosofía que está en el segundo plano de las teorías del libre cambio y de las ventajas comparadas, se basa más en un espíritu de complementariedad, homogeneidad y cooperación, que sobre un espíritu de beligerancia comercial[41].

¿Pero es indiferente que esta joya del mundo de la economía-administración contemporánea sea uno de los productos más típicos de las uniones fructíferas entre universidades y grandes gabinetes de consultores de Boston, cuna desde los años 1950-1960 de lo que se llama la "administración estratégica"?

Porter parece hacer caso omiso de la cantidad de posiciones críticas o más humanistas en cuanto a la finalidad "humana" de la actividad económica, posiciones defendidas por escuelas y autores (ineludibles en cuanto se pretende economista) tales como los sustantivistas-antropológicos (el "joven" Marx, Karl Polanyi, Maurice Godelier, etc.), los tercermundistas (Celso Furtado, André Gunder Frank, Samir Amin, Pedro Jalée, René Dumont, René Gendarme, etc.), los sociales (John Stuart Mill, Max Weber, John Hobson, Thorstein Veblen, Dennis Meadows y Jay Forres-

[39] Porter (1993, p. xvi).

[40] Este género de teoría utiliza corrientemente términos como "conquista", "ofensiva", "guerra económica", "enemigo", "batalla" o "campo de batalla".

[41] Para los puristas, una vez más, ver esta cuestión desde este ángulo (Porter, 1953, p. 11 y siguientes) refiriéndose conjuntamente a los dos autores siguientes: Smith (el "aumento hacia el nivel de los costos de producción" de todos los precios) y su teoría de las "ventajas absolutas"; Ricardo (las consecuencias de las diferencias de productividad de la mano de obra) y su teoría de las "ventajas relativas". Esto mostrará que cada país tiene el interés de exportar lo que sus factores y sus fuerzas productivas le permiten hacer mejor, importar el "producto simétrico" del país compañero y estar dispuesto a ayudar al otro país (puesto que redunda en su propio interés) a producir y vender siempre "eficazmente" lo que exporta a precios cercanos a los costos.

ter del MIT y del Club de Roma, etc.), los marxistas y los neomarxistas (Rosa Luxemburgo, Ernst Mandel, Leszek Kolakowski, Paul A, Baran, Paul M, Sweezy, Stephen Marglin, etc.), los energetistas (someter el razonamiento económico al análisis físico de la transformación de la energía, como Nicholas Georgescu-Roegen, Howard Odum, Gonzague Pillet o René Passet)[42] y hasta algunas críticas del pensamiento "planificante-estrategizante" (como Henry Mintzberg, o autores un poco periféricos, pero más importantes, como David Knights[43]).

Porter postula implícitamente –pero no menos claramente que los economistas ortodoxos– que la producción y la acumulación de riquezas pueden ser "infinitas", y que la organización de la sociedad que va a la par –la sociedad capitalista resueltamente dominada por las finanzas, industrializada y neoliberal– es un progreso constante en sí, que conviene generalizar, para la felicidad de todos.

Esto merece –y me disculpo de antemano con el lector no especialista– detenerse un poco sobre esta omnipresente invocación de la noción de "mercado" como concepto funcional fundador y eje.

Adam Smith, el fundador del análisis económico de la sociedad, utilizó dos veces la expresión "mano invisible" –precursora del concepto de "mercado autorregulado". Pero le faltaba a la "ciencia" económica ulterior, con los neoclásicos, un concepto menos poético y una posibilidad de hacer entrar este concepto en cálculos eruditos y tan exactos como los de la física. Fue la tarea a la cual se aplicó, primero, Leon Walras. En busca de una solución de simultaneidad de los equilibrios entre cantidades, precio y valores necesarios para el buen funcionamiento del mercado de la economía "pura", postuló, sin otra forma de juicio, el equivalente a una "mecánica celeste de la sociedad" (de ahí las formulaciones pre-econométricas de los problemas del equilibrio de los mercados según la óptica newtoniana) y la intervención de un "fijador de precios" (equivalente al demonio de Maxwell en física y al "secretario general del mercado" de Quesnay) que anunciaría sus precios de equilibrio del conjunto de los productos y de los servicios, quedando neutro con relación a los polos del juego de gravitación entre la oferta y la demanda.

Quedaba, sin embargo, un tema importante por resolver: ¿cómo puede darse cuenta, matemática y científicamente, de tal estado de simultaneidad de los equilibrios en un mercado evitando las molestas hipótesis de "mecánica celeste" y de "fijador de precios"?

---

[42] Como dice Robert Heilbroner (1984), no se trata de ser enciclopedista, sino de saber que *es absolutamente necesario situarse* con relación a los autores ineludibles (cocidos en escuelas) como Weber, Marx, Polanyi o Braudel. Se puede estar de acuerdo o en contra, pero no se les puede ignorar sin poner en grave desventaja su propio discurso.

[43] Profesor del Instituto de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Manchester y autor de un artículo muy crítico: "Changing Spaces: The Disruptive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management". *Academy of Management Review*, vol. 17. n 3. 1992, p. 514-536.

Dos laureados con el premio Nobel de economía, Kenneth Arrow y Gérard Debreu, abordaron este problema. Su conclusión es tan angustiosa como desconcertante: si existe una solución matemática al problema de Walras, es altamente probable que los equilibrios simultáneos del mercado sean sólo una fabulosa casualidad. Es decir, ¡que es tan improbable como encontrar a Buda en persona! Porque, explican ellos, nada permite afirmar que los mecanismos de la oferta y la demanda puedan conducir "naturalmente" hacia el equilibrio.

¿Qué queda entonces del conjunto economía-administración y de los fundamentos del análisis estratégico, si se abandona la hipótesis de un estado de equilibrio "natural" del mercado y la noción misma de "mercado autorregulado"?

A la sazón se plantean algunas preguntas: ¿quién manipula este mercado que no sabría, en ningún caso, ser autorregulado (lo que sería encontrar a Buda)? ¿Cómo sostener, entonces, el edificio porteriano, construido sobre el postulado –como escribió el mismo Porter, "realidad de la competencia y de las fuerzas del mercado"?

Porter ignora también descomunalmente –muy grave para alguien que maneja el futuro de las naciones y sus economías– el aporte de un movimiento tan importante en la historiografía contemporánea como el de los Annales[44], que muestra cómo siempre las naciones occidentales modernas han sacado provecho –desde el desarrollo de grandes metrópolis económicas occidentales, como Génova, Venecia y Ámsterdam, hasta el poder alcanzado por Inglaterra y el Imperio americano– en detrimento de regiones enteras del Sur, coloniales o no, es decir, los países hoy más despojados. En muchos casos, estas regiones han sido tan saqueadas que todavía no logran levantarse[45].

¿Cómo admitir que no se haga ninguna mención a Karl Marx y el materialismo histórico, en una obra que tiene la ambición de explicar –peor, de prescribir– el desarrollo histórico de las naciones? Aun si se pretende que el materialismo histórico es falso, hay que situarse con relación a él y explicar en qué se le puede descalificar de antemano e, implícitamente, promover el capitalismo neoliberal al rango de ideal de la Historia (en lugar de una simple etapa entre otras).

Por otra parte, Porter abusa del método "de los casos", enfoque con pretensiones heurísticas que consiste, en líneas generales, como a menudo se estudia el método de los casos en la enseñanza de la administración, en inducir para luego deducir, a partir de situaciones limitadas y estre-

---

[44] En particular la obra *monumental* de Fernand Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, les jeux de l'échange*. París, Armand Colin, 1980, 3 volúmenes.

[45] Ver sobre este tema las numerosas obras, debidamente avaluadas y documentadas, de Pedro Jalée, René Dumont, Samir Amin, André Gunder Frank, Celso Furtado, Michel Chossudovsky e, incluso, Max Weber, particularmente en ciertos pasos de su *Historia económica* que concierne al saqueo de los tesoros amerindios por parte de españoles e ingleses.

chamente circunscritas en el espacio (espacio generalmente americano o, más raramente, de otros países llamados "avanzados"), en el tiempo (la posguerra y la ascensión del economicismo financiero), en la ideología (la del neoliberalismo, de los dirigentes y de los poseedores de intereses financieros, excluyendo el resto), las reglas y leyes con *pretensiones de universales* para la toma de decisiones y la dirección de las instituciones en general.

Porter llama la atención sobre las reglas de la inferencia a partir de observaciones empíricas demasiado limitadas y cuya validez de generalización no está probada: la muestra para establecer la teoría general de la ventaja competitiva de las naciones es de diez países, en los que se etiquetaron categorías de realidades todavía más limitadas: las empresas de los sectores industriales estudiados anteriormente (el propio Porter ha dicho que simplemente traspuso, a escala de las naciones, lo que deducía a partir de los "casos" de empresas examinadas diez años antes en sus trabajos[46]).

En el prefacio de *La ventaja competitiva de las naciones*, escribe[47]: "lo esencial de mi teoría descansa en los principios de la estrategia competitiva en industrias precisas [...] Comencé por estudiar ciertos sectores, ciertos actores de la competencia, para llegar luego hasta la economía como un todo".

En *Choix stratégiques et concurrence* (se puede decir casi lo mismo de *La ventaja competitiva de las naciones*) Porter cita, para apoyar sus exposiciones, los casos de una treintena de diferentes empresas, casi todas americanas[48], como si la sola multiplicación de los casos, sometidos a la aplicación sistemática de la misma tabla, constituyera en sí el conocimiento científico, la universalidad, y la validez interna y externa.

¿Desde cuándo la simple descripción de lo que conviene a los intereses de los dominantes y la acumulación de indicadores de satisfacción de estos mismos dominantes puede hacer las veces de descripción objetiva de los fenómenos o de método científico?

¿Se pueden transformar los Estados en comités de gestión de los intereses financieros transnacionales y, las naciones, en espacios consagrados a la competencia entre gigantes de los negocios que intentan por todos los medios acaparar el único resultado presentado como deseable: la multiplicación más rápida posible del dinero por el dinero?

He aquí algunas de las posiciones adoptadas por Porter que considero más dudosas intelectualmente:

---

[46] Ver Porter (1980).

[47] Porter (1993, p. xvii).

[48] Se puede inventariar, entre las páginas 15 y 40 aproximadamente, las menciones de las siguientes empresas: Xerox, Philip Morris, Kodak, Polaroid, Hewlett-Packard, Bosh, Sony, Procter y Gamble, Charmin Paper, Miller Béer, Chrysler, Ford, General Motors, Emerson Electric, Texas Instruments, Black and Decker, Du Pont, Harnischfeger, Fieldcrest, Mercedes, Hyster, Macintosh, Coleman, Crown Cork y Seal, IBM, Illinois Tool Works y Martin Brower.

1. ¿Cómo imaginar seriamente que nuestro planeta pueda soportar 6 mil millones de individuos –y pronto 8 ó 10 mil millones–, todos viviendo por el crecimiento máximo, compitiendo con todos y alcanzando niveles de vida comparables o superiores a los de los acaudalados?
2. ¿Se puede equiparar a las naciones y los Estados –y sus políticas económicas–, en los planos institucional, intelectual, ético, moral, social y político, con las empresas, cualesquiera que sean? ¿El Estado-empresa puede ser una categoría de pensamiento o un fundamento de acción colectiva sostenible o un ideal teóricamente formulable? ¿Los objetivos de los Estados o de las naciones pueden reducirse a la búsqueda de ventajas, ganancias, rentabilidad?
3. ¿El simplismo (cándidamente admitido por el mismo Porter en el prefacio de *Estrategia competitiva*) del modelo del "diamante de cuatro variables" puede dar cuenta de la complejidad (también tan cándidamente admitida por Porter) de los hechos y procesos que trata?
4. La globalización de la economía, nombrada hasta la saciedad, ¿no tiene nada que ver con la fase imperialista del capital, la fase neocolonialista de la geopolítica mundial de posguerra, cosas que han sido profundamente examinadas desde Rosa Luxemburgo, Lenin y Amin y hasta por no marxistas como John Hobson[49] o Galbraith?
5. Por otra parte, ¿se puede hacer caso omiso de los análisis de los tercermundistas y no tener en cuenta los "dualismos" evidentes que perjudican estructuralmente a los países no desarrollados, desde los inicios de la era colonial (la escisión de estos países en dos sectores divididos y antagonistas: de un lado, el sector "moderno", minoritario, occidentalizado, muy a menudo corrupto y mafioso, extravertido y plutócrata, y del otro, el sector "tradicional" ampliamente mayoritario, desestructurado, empobrecido, condenado a la miseria, abandonado a los explotadores más voraces[50])? ¿Se puede ignorar completamente la desigualdad extrema de la evolución de los términos del intercambio entre el Norte y el Sur?
6. ¿Se puede creer seriamente en que la dominación que vivimos cada día más, de la economía mundial por parte de las multinacionales y las transnacionales, pueda favorecer la competencia y la competitividad, y no la concentración, las megafusiones, los cuasimonopolios?
7. ¿Esta hipótesis es compatible, por añadidura, con una posición abierta a favor del tan aclamado libre cambio? ¿Cuál libre cam-

[49] En un libro titulado *Imperialismo*, escrito de regreso de un edificante viaje a África, despreciado por los economistas oficiales y, por supuesto, olvidado.

[50] Ver, entre otros, René Gendarme, *La pobreza de las naciones*. París, Cujas, 1963, y *Las brujas de la economía: las multinacionales*. París, Cujas, 1981.

bio se puede imaginar entre los Goliat (como Estados Unidos o la Unión Europea) y los David (como México, Canadá o Túnez)? ¿Dónde está la homogeneidad (social, cultural, tecnológica, económica, etc.) mínima de los beneficios respectivos a los que se supone tienen derecho los países que entran en un libre comercio?

8. ¿La lógica financiera maximalista del mercado autorregulado que implica el capitalismo a la americana (que ha empujado en los últimos tiempos cantidades de especulaciones tan inimaginables como irracionales, desde el alienado entusiasmo suscitado y mantenido por las empresas promulgadas en internet[51]) debe igualarse con la del "mercado social regulado por el Estado" que conlleva el capitalismo industrial a la alemana o a la japonesa? Sin embargo, Porter cita abundantemente –y pone ejemplos indistintamente– empresas americanas, inglesas, suecas, alemanas o japonesas[52].
9. ¿El término "ventaja" es un concepto neutro en sí mismo, teniendo en cuenta que se sabe cuán desigual es el juego entre países ricos y los llamados "en desarrollo", entre países productores de materias primas y los poseedores de alta tecnología, entre las multinacionales todopoderosas y los Estados del Tercer Mundo?
10. ¿Cómo suponer –al menos implícitamente– que este escenario mundial llamado "mercado" es una suerte de laboratorio transparente, limpio y esterilizado donde todos los actores son honrados, iguales ante las instituciones internacionales y juegan limpiamente? ¿Michael Porter sueña con un mundo sin corrupción, sin corruptos[53], sin mafias, sin poderes financieros, políticos y militares que manipulan los mercados de todos los productos, todos los comercios y hasta los regímenes de países tan "democráticos" y tan poderosos como lo era Alemania Occidental[54]?
11. ¿Porter ignoraría un fenómeno, desde hace tiempo considerado central en el análisis del ambiente en administración y llamado "manifiesto" (*enactment*)[55]? Se trata de un fenómeno según el cual

[51] Como el célebre caso de la empresa Yahoo! que valía en la Bolsa (en los últimos apogeos alcanzados en 1999-2000, antes de la caída libre de finales de 2000) alrededor de 77 mil millones de dólares americanos, aunque desde que existe registra casi únicamente pérdidas y que su volumen de negocios se establecía alrededor de los 200 millones de dólares, con activos... en valor virtual.

[52] Ver las muy importantes distinciones que M. Albert (1991) establece entre el comportamiento de los accionistas (y de sistemas bursátiles) a la americana y los comportamientos a la manera japonesa, escandinava o alemana.

[53] Que se piensa del sombrío papel desempeñado por el Banco de Nueva York en el blanqueo y desvío de sumas colosales resultantes del dinero del Fondo Monetario Internacional destinado a Rusia...

[54] Hago alusión aquí a la reelección del canciller Helmut Kohl de la antigua Alemania Occidental, gracias al dinero proporcionado por una sociedad petrolera francesa, bajo la presión de las más altas autoridades francesas de la época del presidente François Mitterrand.

[55] Muy bien traducido al francés por el vocablo "enaction" y desarrollado en la obra de G. Morgan (1989).

se proyectan (a partir del punto de vista e intereses de los que hacen el análisis) en el ambiente analizado tantas características que se lo "mide" u "observa" realmente en éste. Ya no es el ambiente el que crea la estrategia empresarial, sino a la inversa.

12. Un instrumento como el PNB (producto nacional bruto) es tomado, en todos sus aspectos, como un indicador privilegiado (siete veces entre los 16 criterios registrados en *La ventaja competitiva de las naciones*). ¿Porter ignoraría las numerosas críticas a este indicador macroeconómico que, según numerosos especialistas, en la actualidad no quiere decir nada[56]?
13. ¿El PNB, el PIB (producto interno bruto) y otros indicadores de "competitividad" no presentan contradicciones imperdonables cuando se cita, sin distinciones, a Japón, Alemania, Dinamarca o Suecia como ejemplos de éxitos "competitivos" en una ideología política, económica, industrial y social a la americana, en las antípodas de lo que hacen estos países?
14. ¿Qué decir de la hipótesis, implícita pero omnipresente, según la cual, en resumen, las ganancias de los unos son siempre las pérdidas de los otros? ¿No se trata más bien, en particular –y exponencialmente–, de pérdidas netas que sufren los países más débiles y no industrializados, perdedores en todas sus formas, sobre todo, de modo dramático, en el plano ecológico?
15. La noción de "grupos industriales", especie de epicentro del modelo porteriano, extrañamente se parece a ciertos conceptos como el de "polos de desarrollo" elaborado por Francisco Perroux, o el de "complejos de industrias industrializantes" impulsado por Gérard d'Estanne De Bernis, sin hablar de la analogía con las redes de la industria japonesa. Ahora bien, estos conceptos suponen la cooperación y la no competencia; el intervencionismo y la presencia del Estado, y no el dejar-hacer (*laisser-faire*); la concertación, la ayuda mutua y la coparticipación, y no la lucha y el enfrentamiento.
16. Porter proyecta sistemáticamente el modelo de Harvard (modelo construido por la interacción tradicional de esta universidad con los grandes gabinetes de consulta de la región de Boston) en su pretendida teorización de los mecanismos de la estrategia de las ventajas competitivas.
17. Efectúa la fusión entre la problemática de su propia construcción teórica y el objeto mismo de esta teoría, es decir, *a priori* pone las empresas como lugar de ventajas competitivas, y luego se da a la búsqueda de tales ventajas competitivas.
18. Porter realiza una simbiosis entre su teoría y los servicios que pueden prestar los gabinetes de consulta con los cuales él y Harvard

[56] Ver, entre otros, el replanteamiento del PNB, respaldado de numerosos hechos y referencias, por C. Cobb. T. Halstead y J. Rowe, "If the GDP is Up, Why is America Down?" *The Atlantic Monthly*, octubre de 1995, pp. 59-78.

siempre han estado relacionados. Es imposible no consultar a los porterianos en cuanto se ha aceptado su teoría.

19. En los escritos de Porter hay una omisión, de consecuencias incalculables, de la siguiente evidencia: si las empresas aplican los principios de las ventajas competitivas y resultan ganadoras, nadie más podría aspirar a recurrir a tales ventajas: la teoría se mataría a sí misma por su propia generalización.
20. Porter crea los problemas de estrategia y de administración para los cuales la teoría porteriana es "la" solución. Así, en el conjunto del entramado se perfila la siguiente tautología: los problemas planteados son aquellos para cuya solución se creó la teoría porteriana.

En conclusión

Se podría aumentar la lista de las críticas susceptibles de ser dirigidas al conjunto de la teoría porteriana.

Es evidente que el lector puede hacerse, en lo sucesivo, una idea de las fallas que desprestigian el pensamiento de la economía-administración actual, el cual está marcado por la fama del gobierno (*gouvernance*) y la estrategia empresarial. Este pensamiento está ampliamente dominado por los trabajos de Michael Porter y sus innumerables émulos.

¿Cómo admitir, sin plantear preguntas, que generaciones enteras de estudiantes de administración sean formadas, a menudo sin ningún espíritu crítico y sin tomar distancia, para pensar según el sistema elaborado por Porter, y que los programas de administración llamada "estratégica" se apoyen esencialmente y sin discernimiento en las construcciones porterianas?

¿No indica esto más una toma de partido ideológica que objetividad científica?

Ideas importantes

SOBRE LAS ACTIVIDADES

La decisión

Con Herbert Simon, el proceso de decisión se convierte en el centro de las actividades de la empresa y en un proceso de integración de los miembros a la estructura. Cada miembro de la organización es responsable y posee preferencias y aspiraciones personales. Cada uno puede escoger cooperar o no con los objetivos de la empresa en función de los incentivos que se le ofrecen. Debido a que los miembros de la organización se caracterizan también por su racionalidad limitada, por medio de los mecanismos estructurales es posible ganar en racionalidad según el plan del conjunto de la empresa. Ésta se concibe, entonces, como un vasto sistema de información coordinado por un centro de tratamiento que fragmenta y estandariza el proceso de decisión.

Preguntas

1. ¿Cuál es el aporte fundamental de la obra de Herbert Simon?
2. ¿Cuáles son los presupuestos esenciales del modelo de la toma de decisión que se asemejan a los de la administración clásica?
3. ¿Qué concepción del ser humano subyace en este enfoque?
4. ¿Cómo permite este modelo concebir una organización desprovista de personas?

El proceso administrativo

Durante mucho tiempo se consideraron las actividades administrativas como un proceso de análisis racional, secuencial, ordenado y prácticamente universal. A partir de un estudio descriptivo del trabajo del dirigente, Henry Mintzberg muestra que, por el contrario, este trabajo es fragmentado, variable, inconstante y que, lejos de emparentarse con el trabajo de un analista, la mayoría de las veces se realiza a través de comunicaciones múltiples y verbales. La variedad y la complejidad de los contextos de acción del dirigente se evocan por una tipología de configuraciones organizacionales fruto de dinámicas particulares. Los papeles que desempeña el dirigente se relacionan con su posición de interfaz entre la empresa y su entorno, de facilitador de las interacciones entre los diferentes agentes.

Preguntas

1. ¿En qué aspectos Henry Mintzberg se muestra reformador de las teorías clásicas?
2. ¿En qué contribuye Mintzberg a perpetuar ciertos principios y presupuestos relevantes del enfoque tradicional de la administración?
3. ¿Qué concepciones del empleado y del dirigente subyacen en los trabajos de Mintzberg?

La administración estratégica

Con Michael Porter, la administración estratégica –heredera de antiguas corrientes de Harvard, tales como la política empresarial (*business policy*)– se convirtió en una suerte de base universal del "buen gobierno" tanto de las empresas como de las naciones mismas. Ahora bien, rápidamente este modo de pensamiento se reveló muy cercano a los intereses de los grandes gabinetes de consultores norteamericanos y de accionistas importantes y altos dirigentes, que se convirtieron en "aquellos para los que todo –incluso la cultura y los valores– llega". Se trata de una vuelta al clasicismo más centralizador: la alta dirección es el epicentro y el cerebro. Sin embargo, es posible, apoyándose en autores de los campos de la economía y administración, aportar numerosas críticas a la obra de Porter en relación con sus teorías y sus métodos.

Preguntas

1. ¿Que es el "porterismo"?
2. ¿Cómo puede la evolución de Michael Porter explicar las debilidades de sus teorías?
3. ¿Qué teorías o qué autores fundamentales puede citar para poner en contexto el porterismo como teoría de pretensión científica?
4. ¿Cuáles son las hipótesis subyacentes en la teoría porteriana que se pueden invalidar fácilmente? Cite por lo menos seis.

Bibliografía de la Sección III

ABRAVANEL, H. y C. BENABOU (eds.) [1986] Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation, Chicoutimi, Gaëtan Morin.

ACKOFF, R.L. (1967) "Management Misinformation System", Management Science, vol. 14, N° 4, dic., p. 147-157.

ADAMS, J.S. (1963) "Toward an Understanding of Inequity". Journal of Abnormal and Social Psychology, N° 67.

ADAMS, J.S. (1964) "Effects of Wage Inequities on Work Quality", Journal of Abnormal and Social Psychology, N° 69, p. 19-25.

AKTOUF, O. (1986a) Les sciences de la gestion et les ressources humaines, une analyse critique, Alger, ENAL/OPU.

AKTOUF, O. (1986b) "La perole dans la vie de l'entreprise: faits et méfaits", Gestion, vol, 11. N° 4, nov., p. 31-37.

AKTOUF, O. (1989a) "Parole, travail et productivité. Une étude de cas et une perspective comparée", documento no publicado, HEC Montreal.

AKTOUF, O. (1989b) "L'interpellation de l'autorité et la transgression des tabous managéria ux commes symboles de leadership puissant", documento no publicado, HEC de Montreal.

ALLISON, G.T. (1971) The Essence of Decision, Boston, Little, Brown and Co.

ALLPORT, F.H. (1924) Social Psychology, Boston, Houghton Mifflin Co.

ALLPORT, F.H. (1933) Institutional Behavior, Chappel Hill, University of North Carolina Press.

ANTHONY, R.N. (1965) Planning and Control Systems: A Framework for Analysis, Boston, Harvard University Press.

ARCHIER, G. y H. SERIEYX (1984) L'entreprise du troisième tipe, París, Seuil.

ARGYLE, M. (1953) "The Assembly Relay Test Room in Retrospect". Occupational Psychology, vol. 7. p. 103-110.

ARGYRIS, C. (1958) "The Organization: What Makes it Healthy?", Harvard Business Review, vol. 36, N° 6 p. 107-116.

ARGYRIS, C. (1973a) "Personality and Organization Theory Revisited", Administrative Science Quarterly, vol. 18, N° 2, junio, p. 141-168.

ARGYRIS, C. (1973b) "Some Limits of Rational Man Organizational Theory", Public Administration Review, vol. 33, mayo, p. 253-268.

ARGYRIS, C. (1973c) "Organization Man: Rational or Self Actualizing?" Public Administration Riview, vol. 33, N° 4, jul-Ago, p. 346-354.

BARNARD, C. (1950) The Functions of the Executives, Cambridge, Massachussetts, Cambridge University Press.

BATESON, G. et al. (1981) La nouvelle communication, París, Seuil (Points).

BENDIX R. (1949) "The Perspectives of Elton Mayo", Review of Economics and Statistics, vol. 31. N° 4, nov, p. 312-321.

BENVENISTE, E. (1973) Problèmes de linguistique générale I. París, Gallimard.

BENVENISTE, E. (1980) Problèmes de linguistique générale II. París, Gallimard.

BERGERON, J.L. et al (1979) Les aspects humains de l'organisation, Montreal, Gaëtan Morin.

BERGERON P.G. (1983) La gestion moderne, théories et cas, Chicoutimi, Gaëtan Morin.

BERGERON, P.G. (1986) La gestion dynamique, concepts, méthodes et applications, Chicoutimi, Gaëtan Morin.

BERGERON, P.G. (1986) La gestion dynamique, concepts, méthodes et applications, Chicoutimi, Gaëtan Morin.

BERNE, E. (1971) Analyse transactionnelle et psychothérapie, París, Payot.

BLAKE, R. y J. MOUTON (1964) The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production through People, Houston, Gulf Pb. Co.

BLUMENTHAL, S.C. (1969) Management Information Systems: A framework for Planning and Development, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall.

BOGOMOLOVA, N. (1974) La théorie de relations humaines, instrument idéologique des monopoles, Moscú, Editions du Progrès.

BOISVERT, M. y R. DERY (1980) Le manager et la gestion, Montreal, Agence d'Arc.
BRAVERMAN, H. (1976) Travail et capitalisme monopoliste, Maspéro.
BROWN, J.A.C. (1954) The Social Psychology of Industry: Human Relations in the Factory, Harmondworth, Middlessex, Penguin Books.
BURAWOY, M. (1979a) "Toward a Marxist Theory of the Labor Process: Braverman and Beyond". Politics and Society, vol. 8, Nº 3-4, p. 247-312.
BURAWOY, M. (1979b) Manufacturing Consent, Chicago, Chicago University Press.
BURNS, T. (1954) "The Direction of Activity and Communication in a Departmental Executive Group", Human Relations, Vol. VII, Nº 1. p. 73-97.
CAPRA, F. (1983) Le temps du changement. Science-Société-Nouvelle culture, París, Le Rocher.
CAREY, A. (1967) "The Hawthorne Studies: A Radical Criticism", American Sociological Riview, vol. 32, Nº 3, junio, p. 403-416.
CHANLAT, A. (1984) Gestion et culture d'entreprise, le cheminement d'hydro- Québec, Montreal, Québec-Amérique.
CHANLAT, J.F. (ed.) [1989] Individu et organisations, les dimensions oubliées. Quebec-París, PUL-ESKA.
CHASE, S. (1941) "What Makes Workers Like to Work?", Reader's Digest, feb, p.15-20.
CROZIER, M. y E. FRIEDBERG (1977) L'acteur et le sustème. París, Seuil.
CUGGIA, G. (1989) Cascades. Le triomphe du respect, Montreal, Quebec-Amérique.
CULBERT, S. (1974) The invisible War: Pursuing Self Interestes at Work, Nueva York, Wiley and Sons.
CULBERT, S. (1980) The Organizational Trap and How to Get out of it, Nueva York, Basic Books.
CYERT, C. y K.J. COHEN (1965) Theory of the Firm, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall.
DEVEREUX, G. (1970) Essais déthnopsychiatrie générale, París, Gallimard.
DEVEREUX, G. (1980) Ethnopsychanalyse complémentariste, París, Gallimard.
DUNETTE, M.D. (1976) Handbook on Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally.
DURKHEIM, E. (1893) De la division du travail social, París, F. Alcan (reeditado PUF, 1968, 8a. edición).
DURKHEIM, E. (1897) Le suicide: étude de sociologie, París, F. Alcan.
FAYOL, H. (1979) Administration industrielle et générale, París, Dunod, (1a publicación en 1916).
FERRANDON, M.C. y R. JAMES (1978) La division du travail, París, Hatier.
FLOWERS, V.S. y G.L. HUGUES (1973) "Why Employees Stay?", Harvard Business Review, Vol. 51, Nº 51, Nº 2, jul. -ago., p. 49-61
FOLLET, M.P. (1942) Dynamic Administration: The Collected Papers of M.P. Follet, H.C. Metcalf y L. Urwick (eds). Nueva York, Harper and Row.
FORRESTER, J.W. (1971) "Counterintuitive Behavior of Social Systems", Technology Review, vol. 73, Nº 3, enero, p. 53-68.
FRANKE, R.H y J.D. KAUL (1978) "The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation", American Sociological Review, vol. 43, Nº 5, oct., p. 623-643.
FRIEDMANN, G. (1946) Problèmes humains du machinisme industriel, París, Gallimard.
FRIEDMANN, G. (1950) Où va le travail humain?, París, Gallimard.
GIRIN, J. (1981) "Quel para digme pour la recherche en gestion?", Economies et sociétés, serie "Sciences et gestion", Nº 2, p. 1871-1889.
GIRIN, J. (1984) "Langages en actes et organisations", Economies et sociétés, Serie S-6, Nº 3, p. 1559-1591.
GONDRAN, F. (1989) Quand les hommes font la différence, París, Les Editions d'Organisation.
GORZ, A. (1973) Critique de la division du travail, París, Seuil (Points).
GUEST, R.H. (1956) "Of Time and the Foreman". Personnel, vol. 32, Nº 6, p. 478-486.
GURVITCH, G. (1950) La vocation actuelle de la sociologie, París, PUF en 1963. (La edición de 1969 llevaba por subtítulo: Antécédents et perspectives).
GVICHIANI, G. (1972) Théories des organisations, Moscú, Editions du Progrès.

HEILBRONER, R. (1971) Les grands économistes, París, Seuil (Points).
HERZBERG, F. (1972) Le travail et le nature de l'homme, París, Entreprise Moderne d'Edition.
HERZBERG, F. (1980a) "Humanities: Practical Management Education", Industry Week, vol. 206, N° 7, 29 sept, p. 69-72.
HERZBERG, F. (1980b) "Maximizing Work and Minimizing Labor", Industry Week, vol. 207, N° 1, 13 oct., p. 61-64.
HOGUE, J.-P (1980) L'homme et l'organisation, Montreal, Editions Commerce, Beauchemin.
JANKELEVITCH, V. (1939) Traité des vertus, París, F. Alcan.
JASINSKI, F.J. (1959) "Foreman Relationships outside the Work Group", Personnel, vol. 33, N° 2, sept, p. 130-136.
KAPLAN, A. (1964) The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science, San Francisco, Chandler Pub.
KETS de VRIES, M. (1979) "Comment rendre fous vos subordonnés", Harvard l'Expansion, N° 15, invierno 79-80, p. 51-59.
KETS de VRIES, M. y D. MILLER (1985) L'entreprise névrosée, París, McGraw- Hill.
KNUDSON, H.R. (1978) Organizational Behavior, a Management Approach, Cambridge, Winthrop Publishers Press.
KUNHN, T.S. (1972) La structure des révolutions scientifiques, París, Flammarion.
LABORIT, H. (1974) La nouvelle grille, París, Robert Laffont.
LABORIT, H. (1987) Dieu ne joue pas aux dés, París, Editions de l'Homme.
LAPIERREL, L. (1988) "Puissance, leadership et gestion", Gestion, Vol. 13, N° 2, mayo, p. 39-69.
LAU, J.B. (1979) Behavior in Organizations: An Experiential Approach, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc.
LEE, J.A. (1980) The Gold ñand the Garbage in Management Theories and Prescriptions, Athens, Ohio, Ohio University Press.
LEVY-BRUHL, L. (1922) Les fonctions mentales dans les sociétés inférieures, París, F. Alcan.
LEWIN, K. (1935) A Dynamic Theory of Personality, Nueva York, McGraw- Hill.
LEWIN, K. (1947) "Frontiers in Group Dynamics", Human Relations, vol. 1, N° 1, junio, p. 143-157.
LEWIN, L. (1958) "Group Decision an Social Change", en Maccoby E., Readings in Social Psychology, Nueva York, Holt.
LIKERT, R. (1961) New Patterns of Management, Nueva York, McGraw - Hill.
LINDBLOM, C.E. (1959) "The Science of Moddling Through", Public Administration Review, vol. 19, N° 2, primavera, p. 79-89.
LUSSATO, B. (1986) "Complot contre la culture", L'Express international, N° 1848, 12 dic, p. 48-56.
LUSSATO, B. y G. MESSADIE (1986) Bouillon de culture, París, Robert Laffont.
MACCOBY, M. (1976) The Gamesman: The New Corporate Leaders, Nueva York, Simon and Schuster.
MALINOWSKI, B. (1922) Les argonautes du Pacifique Sud, Londres, G. Routledge.
MARCH, J.G. y P.P. OLSEN (1976) Ambiguity and Choice in Organizations, Beren, Universitetsforlaget.
MARTINEAU, J. (1989) Le réveil de l'intelligence, París, Les Editons d'Organisation.
MASLOW, A. (1943) Motivation and Personality, Nueva York, Harper and Row.
MAYO, E. (1924) "Revery and Industrial Fatigue", Personnel Journal, vol. III, N° 28, dic., p. 273-292.
MAYO, E. (1933) The Human Problems of an Industrial Civilisation, Nueva York, McMillan.
MAYO, E. (1945) The Social Problems of an Industrial Civilization, Boston, Harvard University Press.
McCLELLAND, D.C. (1953) The Achieving Motives, Nueva York, Appleton-Century Crofts.
McDOUGALL, W. (1920) The Group Mind: a Sketch of the Principles of Collective Psychology, Nueva York, Putman's Sons.

McGREGOR, D. (1960) The Human Side of Enterprise, Nueva York, McGraw - Hill.
MILLER, R. (ed.) [1955] La direction des entreprises, concepts et applications, Montreal, McGraw - Hill.
MILLS, C.W. (1955) "Note sur l'idéologie des relations humaines", La revue socialiste, Nº 84, feb, p. 28-37.
MINTZBERG, H. (1971) "Managerial Work: Analysis from Observation", Management Science, vol. 18, Nº 2, oct., p. 97-111.
MINTZBERG, H. (1973) The Nature of Managerial Work, Nueva York, Harper and Row, (en francés: Le manager au quotidien, Montreal, Agence dArc, 1984).
MINTZBERG, H. (1975) "The Manager's Job: The Folklore and Fact", Harvard Business Review, vol. 53, Nº 4, p. 49-61.
MINTZBERG, H. (1971a) "An Emerging Strategy for 'Direct' Research", Administrative Science Quartely, vol. 24, Nº 4, dic, p. 582-589.
MINTZBERG, H. (1979) The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, (en francés: Structure et dynamique des organisations, Montreal, Agence d'Arc, 1982).
MINTZBERG, H. (1989a) "Formons des managers, non des M.B.A.", Harvard L'Expansion, Nº 51, invierno 1988-89, p. 84-92.
MINTZBERG, H. (1989b) On Management, Inside our Strage World of Organizations, Nueva York, The Free Press.
MINTZBERG, H. (1989b) On Management, Inside our Strange Wold of Organizations, Nueva York, The Free Press.
MITROFF, I.I. (1978) Methodological Approaches to Social Science, San Francisco, Jossey-Bass.
MORENO, J.L. (1954) Fondements de la sociométrie, París, PUF.
MORGAN, G. (1983) Beyond Method, Londres, Sage Publications.
MORGAN, G. (1989) Images de l'organisation, Québec-París, PUL-ESKA.
MORITA, A. (1986) Made in Japan, París, Robert Laffont.
MOUNIER, E. (1946) Qu'est-ce que le personnalisme?, París, Seuil.
MOUZELIS, N.P. (1967) Organization and Bureaucracy, Chicago, Aldine Publishing Co.
MUENSTERBERG, H. (1913) Psychology and Industrial Efficiency, Boston, Houghton, Mifflin and Co.
MYERS, C.S. (1925) Industrial Psychology, Nueva York, People's Institute.
PARSONS, H.M. (1974) "What Happened at Hawthorne?", Science, vol. 183, marzo, p. 922-933.
PARSONS, T. (1964) Social Structure and Personality, Nueva York, Free Press of Glencoe.
PATTON, J.A. (1982) "Managers and Productivity... No one to Blame but Themselves", Management Review, vol. 71, Nº 10, oct, p. 13-18.
PERROW, C. (1972) Complex Organizations: A Critical Essay, Glenview Illinois, Scotts and Foresman.
PERROW, C. (1979) "Organizational Theory in a Society of Organizations", conferencia en el coloquio internacional sobre Administración Pública: Perspectives d'avenir, Quebec, mayo.
PETERS, T. (1988) Le chaos management, París, InterEditions.
PETERS, T. y N. AUSTIN (1985) La passion de l'excellence, París, InterEditions.
PETERS, T. y R. WATERMAN (1983) Le prix de l'excellence, París, InterEditions.
RADCLIFFE-BROWN, A.R. (1969) Structure et fonction dans la société primitive, París, Minuit.
ROETHLISBERGER, F. y W. DICKSON (1939) Management and the Worker, Cambridge, Massachussetts. Harvard University Press.
ROETHLISBERGER, F. y W. DICKSON (1939) Management and the Worker, Cambridge, Massachussetts, Harvard University Press.
SAYLES, L. (1970) "Whatever Happened to Management?", Business Horizons, vol. XIII, Nº 2, abril, p. 25-35.
SEGUIN, F. y J. F. CHANLAT (1983) L'analyse des organisations, Tomo I, Montreal, Gaëtan Morin.

SEGUIN, F. (1988) "Les organisations, ou deux ou trois choses que je sais d'elles", Rapport de recherche HEC, Montreal, N° 88-02, marzo.
SELZNICK, P. (1957), Leadership in Administration, A Sociological Interpretation, Evanston, III. Row Peterson.
SERIEYX, H. (1989) Le zéro mépris, París, InterEditions.
SFEZ, L. (1976) Critique de la décision, París, PFNSP.
SIEVERS, B. (1986a) "Beyond the Surrogate of Motivation", Organization Studies, Vol. 7, N° 4, p. 335-351.
SIEVERS, B. (1986b) "Participation as a Collusive Quarrel over Immortality", Dragon, the SCOS Journal, Vol. 1, N° 1, enero, p. 72-82.
SIEVERS, B. (1986c) Leadership as a Perpetuation of Immaturity, A New Perspective on Corporate Culture, inédito, Bergischen Universität, Gesamthochschule, Wuppertal.
SIMON, H.A. (1946) "The Proverbs of Administration", Public Administration Review, vol. VI, N° 1, feb, p. 53-68.
SIMON, H.A. (1947) Administrative Behavior, Nueva York, John Wiley & Sons.
SIMON, H.A. (1960) The New Science of Management Decision, Nueva York, Harper and Row.
SIMON, H.A. (1973a) "Applying Information Technology to Organization Desing", Public Administration Review, vol. 33, N° 3, mayo-junio, p. 268-279.
SIMON, H.A. (1973b) "Organizational Man: Rational and Self Actualizing", Public Administration Review, vol. 33, N° 3, mayo-junio, p. 354, 358.
SIMON, H.A. (1980) Le nouveau management: la décision par les ordinateurs, París, Económica.
SIMON, H.A. y J.G. MARCH (1958) Organizations, Nueva York, John Wiley & Sons.
SKINER, B.F. (1938) The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis, Nueva York, Appleton-Century Crofts, 3a. edición.
SKINER, B.F. (1953) Science and Human Behavior, Nueva York, McMillan.
SKINNER, B.F. y FERTSER (1957) Schedules of Reinforcement, Nueva York, Appleton-Century Crofts.
STAW, B.M. y G.R. SALANCIK (1977) New Directions in Organizational Behavior, Chicago, St. Clair Press.
STEWART, R. (1963) The Reality of Management, Nueva York, Heinemann.
STUART-KOTZE, R. (1980) Introduction to Organizational Behavior: A Situational Approach, Reston, Va. Reston Pub.Co.
TARRAB, G. (1982) "Les cercles de qualité: progrès social et rentabilité sont-ils conciliables?", Revue Commerce, nov, p. 108-112.
THANHEISER, H. (1979) "Stratégie et planification allemandes", Gestion, vol. 4, N° 4, nov, p. 79-84.
TOURAINE, A. (1952) "Ambiguïté de la sociologie industrielle américaine", Cahiers Internationaux de sociologie, vol 7, N° 12, p. 49-72.
URWICK, L. (1965) "Have we Lost our Way in the Jungle of Management Theory?", Personnel, vol. 42, N° 3, mayo-junio, p. 12-23.
VARRON, (1877) De l'agriculture, Libro I, París, Nisard, 2 volúmenes (citado por GODELIER, M., Rationalité et irrationalité en économie, París, Maspéro, 1966 (p. 48-49).
WATSON, J.B. (1931) Behaviorism, Londres, Paul Kegan, 2a edición.
WATZLAWICK, P., et al. Une logique de la communication, París, Seuil (Points).
WHITE, R. y R. LIPPIT (1960) Autocracy and Democracy: An Experimental Inquiry, Nueva York, Harper and Row.
WHYTE, W.H. (1956) The Organization Man, Nueva York, Simon and Schurter traducido y publicado en francés en 1959: L'homme de l'organisation, París, Plon).
WORKIN AMERICA (1973 y 1983) Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare, W.E. Upjohn Institute for Employment and Research, Cambridge, Massachussettts, MIT Press.
WRAPP, C.E. (1967) "Good Managers Don't Make Policy Decisions", Harvard Business Review, vol. 45, N° 2, sept.-oct, p. 91-100.
WREN, D.A. (1979) The Evolution of Management Thought, John Wiley & Sons, 2a edición.

Segunda parte

ESTUDIO DE ALGUNOS "MODELOS GLOBALMENTE COMPETITIVOS": JAPÓN, COREA DEL SUR, ALEMANIA, SUECIA[1]

1 Autores occidentales tan reputados como J.K. Gailbraith (*Voyage dans le temps économique*, 1997), H. Mintzberg ("Du capitalisme et de L'État" Commerce, junio, 1997 y "Managers not MABA's", 2005) o incluso J. Stiglitz (*"Quand le capitalisme perd la tête"*, 2003) afirman que Japón, Alemania y los países escandinavos "son los que salen mejor librados, a pesar de todo", y que son ejemplos a seguir de cerca siempre.

Sección I

JAPÓN Y COREA DEL SUR[1]

1 Nadie ignora que la región del sudeste asiático ha sufrido importantes tropiezos regionales estos últimos años, y particularmente en 1998. Sin embargo, sería conveniente anotar cuidadosamente que las crisis sucesivas, desde la de Corea del Sur y Tailandia, hasta la de Japón (y más recientemente la de Rusia), tienen numerosas causas externas (que provienen de ataques especulativos exteriores, sin cuestionar de ninguna manera el "modelo" japonés -así como la crisis de 1929 tampoco condenó el "modelo" americano). Pero, sobre todo, se trata de dejar de confundir las "turbulencias monetarias y financieras" con la fortaleza de una economía. En cuanto a este tema, las infraestructuras y la capacidad instalada, la calidad de vida y del ambiente, la solidaridad social, el grado de calificación y de sofisticación tecnológica de las fuerzas productivas, etc:.. garantizan una capacidad de resistencia y de reactivación fuera de lo común para las economías de la región (sólo hay que ver cómo Corea supo dominar una crisis que anunciaba un desastre total). Para mí, pues, aun en los años 2000, en vista de las crisis coyunturales, no hay por qué condenar el modo de producción "germano-nipón", sino todo lo contrario.

Capítulo 8

LA ADMINISTRACIÓN A LA JAPONESA Y EL MODELO NIPÓN

Numerosas controversias, polémicas e incomprensiones alimentan los escritos sobre Japón. Desde hace ya varias décadas, con inquietud, fascinación o irritación, se discute sobre el milagro japonés. Casi en todas las lenguas se han publicado centenas, si no millares, de escritos sobre el desarrollo de la economía japonesa: artículos, números especiales de revistas prestigiosas, libros, ensayos y estudios históricos o socioeconómicos, etc. En resumen, Japón no deja a nadie indiferente. Con la elevación sostenida de sus tasas de crecimiento y productividad y su posicionamiento como poder financiero (el yen es una moneda de referencia como el dólar y el euro), Japón y su economía cuestionan el mundo industrializado.

Debido a su espacio extremadamente reducido para la agricultura[1] y la ausencia de recursos naturales o energéticos, Japón importa más o menos todo lo que no puede producir, desde minerales hasta energía: 99,8% de su petróleo, el 100% de su aluminio y 66% de su madera[2].

El poder industrial japonés es considerable; representa cerca de la cuarta parte del de los países de la Organización para la Cooperación y de Desarrollo Económico (OCDE), si se suman las empresas japonesas que realizan actividades en el extranjero.

He aquí un país que ha adquirido el ingenio para la productividad y la calidad que deja ensimismado a cualquiera. Es claro que los japoneses supieron organizarse y organizar su modo de producción de manera que logran conseguir más del factor "trabajo". Pero, más allá de su capacidad

[1] Debido a su relieve montañoso, una décima parte del territorio japonés sirve para la agricultura. La explotación de los suelos es muy intensiva y, por término medio, cada kilómetro cuadrado de tierra arable es cultivado por 154 agricultores, contra 101 en la India, 16 en Italia y uno solo en Estados Unidos (Pitte, 1991).

[2] Aunque sea rico y diversificado, el bosque japonés es poco explotado. Por razones culturales y económicas, Japón apela ampliamente a los recursos forestales del sudeste asiático (Indonesia, Filipinas, Malasia).

de lograr que el factor "trabajo" rinda más ventajas, lo que incita a la reflexión no es sólo su capacidad de mantener la productividad, sino de mejorarla constantemente, ya sea en rendimientos puros, en calidad o en creatividad e innovación. Desde hace décadas, estudios, informes y libros analizan el Japón y sus enigmas, ya que su éxito es impresionante y su amenaza para Occidente, creciente[3].

En Japón no se busca la manera de exceder los límites de lo que se puede obtener del trabajo. Se trata, sobre todo, de determinar si existe un modo de trabajar más inteligentemente. Y si la inteligencia no excluye la productividad, entonces ¿por qué no hacerlo?

A menudo se ha presentado al Japón como un competidor más o menos desleal en un contexto de libre competencia. Sin embargo, Dominique Nora muestra, en *L'étreinte du samouraï ou le défi japonais* (*El abrazo del samurai o el desafío japonés*) (1991), que Japón no "hace trampa", sino que "juega" de otro modo. En efecto, ciertos analistas reducen la explicación del éxito de ese país a que las empresas niponas trabajan de común acuerdo con las instituciones políticas y que el mercado interno es relativamente inaccesible[4]. La imagen de un Japón mucho tiempo calificado de "servil imitador" es un error nada ingenuo, ya que tranquiliza la conciencia de los actores económicos occidentales. En realidad, los japoneses pidieron prestado mucho –de la China, Corea, Occidente–, pero han transformado y adaptado, a su uso y a su espacio, las ideas y técnicas que importaron"[5].

No pretendemos idealizar el éxito de Japón (veremos que los costos sociales, psicológicos y humanos pagados por la sociedad son bastante elevados), pero ¿de qué sirve refugiarse detrás de algunas fallas para ignorar el avance o los puntos fuertes de ese país? A pesar de todo, es mejor conocer lo que los japoneses logran con tanto éxito, no para calcarlo sin discernimiento, sino para comprenderlo en sus fundamentos y en la medida de lo posible adaptarlo, como sucede desde hace tantos años con el modelo americano que no sabría ser único y eterno. En este punto, Oriente y el Extremo-Oriente, donde Japón ocupa un lugar especial, van, según Deming (1987), en "una carrera maratónica" y no de "velocidad" (porque "la carrera es de fondo"). Así, el "modelo" japonés y otros mode-

[3] Ver Vogel (1983), Bellon y Niosi (1987), *L'express* (1987), Sautter (1987), Peters (1988), Le Point (1989), Leclerc (1989), Le Devoir (1990), Albert (1991), Birat (1991), Donnet (1991), *Le Monde diplomatique* (1991), Nora (1991), Pitte (1991), *Le Monde* (1992); *Business Week*, 15 de julio de 1993, donde se critica a las escuelas norteamericanas de administración que, entre otras, "persisten en ignorar las prácticas exitosas de la administración japonesa y alemana", Dourille-Feer (2002), Le Diascorn (2003).

[4] No obstante, según una encuesta efectuada en junio de 1991 por la Cámara de Comercio Americana (*Pair Trade Commission*), el fracaso de las sociedades extranjeras en Japón se explica, sobre todo, porque tienen políticas de administración miopes, escasos esfuerzos para adaptar sus productos al mercado japonés y por su inconciencia del alto nivel de calidad exigida.

[5] Pitte (1991, p. 15).

los competitivos (Alemania, Suecia y la experiencia surcoreana) nos remiten a consideraciones socio-históricas y sociopolíticas fundamentales en administración. Pero volvamos a lo más significativo que el modelo japonés tiene para decirnos.

Algunos hechos y cifras

Desde principios de la década de los noventa, el producto nacional bruto (PNB) por habitante en Japón se acerca al de Estados Unidos, a pesar de que su población es dos veces menos numerosa. En 1990 el PNB global de Japón igualó en 60% el de Estados Unidos; incluso, se prevé que podría sobrepasarlo antes de 2040[6] (ver tablas 8.1 y 8.2).

Japón vivió un largo período de crisis a principios de la década de 1990 después del estallido de la especulación financiera e inmobiliaria de Tokio, y su expansión económica se vigorizó sólo durante los últimos meses de 2003, gracias a la aceleración de la inversión y de las exportaciones.

Tabla 8-1. Principales agregados económicos

	1997	1998	1999	2000
PNB global (mil millones de dólares)	266	3.863	4.395	4.689
PNB *per cápita* (dólares)	38.350	32.250	32.030	34.120
Variación del volumen del PNB (porcentaje)	1,9	1,1	0,8	1,7
Inflación (porcentaje)	1,7	0,7	-0,3	0,6
Desempleo (porcentaje)	3,4	4,1	4,7	4,71

Fuente: Atlaseco, *Atlas Économique Mondial*, París, ediciones de Sérail, 2002.

Tabla 8-2.
Datos comparativos Estados Unidos-Japón

	1997		1998		1999		2000	
	Estados Unidos	Japón	Estados Unidos	Japón	Estados Unidos	Japón	Estados Unidos	Japón
PNB (mil millones de dólares	8.246,4	4.266	8.736,9	3.863	9.163,1	4.395	948,3	4.689
PNB por habitante (dólares)	30.040	38.350	30.570	32.250	31.910	32.030	34.640	34.120
Variación del PNB (porcentaje)	+4,4	1,9	+4,4	1,1	+4,2	0,8	+5,0	1,7

Fuente: adaptado de Atlaseco, *Atlas Économique Mondial*, París, ediciones de Sérail, 2002.

[6] *L'état du monde*, 1992, p. 95.

El crecimiento fue de 6,4% en el cuarto trimestre de 2003, la tasa más elevada que haya conocido el país desde 1990[7]. Las reformas estructurales efectuadas desde 2001 por el primer ministro Junichiro Koizumi dieron resultados comprobados[8].

Sin embargo, en un mundo que sufre de falta de liquidez y de ahorro insuficiente, Japón, a pesar de la crisis, permanece como el primer acreedor del planeta, ya que posee cerca de la tercera parte de los activos de los principales bancos[9].

Hasta 1991, por el leve incremento de la población en edad de trabajar[10], aumentaron las tasas de actividad de la mano de obra. Según la tendencia iniciada desde 1988, el número de horas trabajadas por año y por trabajador continuó disminuyendo, particularmente debido a la implementación de los principios fijados en el marco de la legislación del trabajo, cuyo fin es llevar progresivamente el tiempo de trabajo semanal a 40 horas (es decir, a 1.800 horas por año contra 2.008 durante el año fiscal 1991).

Recordemos también que más de 128 millones de japoneses "se apiñan"[11] en 377.000 kilómetros cuadrados aproximadamente, en comparación con los americanos que son 250 millones repartidos sobre un territorio de 9.363.000 kilómetros cuadrados. Más de tres cuartas partes (77%) de la superficie de Japón están ocupadas por montañas y 18% por ciudades.

Desde su derrota ante Estados Unidos en 1945, Japón se consagró a su desarrollo económico. Se jugó todo a los únicos recursos de que disponía: las capacidades, el sentido colectivo y la disciplina de sus habitantes, como lo resalta Le Diascorn: "Las cualidades de la población nipona, junto con las de la organización económica, hicieron de Japón un excepcional sistema para producir bienes industriales y conquistar los mercados mundiales[12].

Durante un largo período, la tasa de crecimiento media de Japón desde la posguerra se situó en 5,2%, en comparación con 3,5% en América del Norte. Otra característica sorprendente es que entre 1981 y 1990, el índice de incremento de la productividad industrial de mano de obra japonesa experimentó una subida anual media de 3,9%, mientras que Estados Unidos se quedó muy atrás, con una tasa de 0,7%[13]. Además, durante los seis primeros meses de 2004, Japón registró el crecimiento más fuerte del grupo de los siete países más industrializados, por encima de Estados Unidos[14].

---

[7] Perspectivas económicas de la OCDE (2004).

[8] Ver la tabla 8.14 en el anexo 8.3.

[9] *Le Monde diplomatique* (1991).

[10] La población activa progresa alrededor de 2% por año. En octubre de 1991, representaba 52,4% de la población total.

[11] Más de tres quintas partes (63,2%) de la población vive en regiones de gran densidad, en 5% de la superficie del país (OCDE, 1992).

[12] Le Diascorn (2003).

[13] Estudio del Centro Japonés de la Productividad, publicado en mayo de 1990.

[14] *L'Expansion-Croissance* (2004).

Mediante la compra y copia de patentes y tecnologías en todos los niveles, los japoneses se han convertido en maestros en la industria de la transformación y el desarrollo de productos, en el arte de crear valor agregado a partir de recursos y de ideas importadas. A pesar de que hace menos de 20 años Japón tenía la imagen de un país fabricante de productos de baja calidad (los relojes japoneses se vendían por kilo) ha alcanzado, con Alemania como único competidor serio, la cumbre de la calidad y la confiabilidad en diferentes campos.

Desde finales de la década de 1960, las empresas japonesas han doblado su participación en el comercio mundial en productos de alta tecnología: de 8% a 16%[15]. En 1990, por ejemplo, Japón controló el 50% del mercado mundial de la electrónica para el gran público y la informática[16] y, en el 2004, cuando se vio que el material para el gran público pasó de ser analógico a numérico, aumentó la distancia entre los grupos japoneses y sus competidores extranjeros. Las empresas surcoreanas o chinas rompen récords en los precios de los productos de antigua generación, pero las empresas japonesas concentran sus esfuerzos en las nuevas tecnologías y los segmentos de mercado que disponen del más alto potencial de crecimiento[17]. Los conglomerados japoneses y el tejido de empresas que los sostienen, realizaron un avance considerable (una revolución de avance, dicen algunos especialistas) en varios sectores donde los occidentales pensaban ser inamovibles (ver tabla 8.3). "Imitadores" inteligentes, los nipones supieron combinar sus propias ideas con las de otros, y así lograr mejorar lo que copian.

En 1992, una tercera parte de los autos matriculados en Estados Unidos provenía de Japón (0,4% de los vehículos en circulación en Japón eran de origen americano[18]) y, desde 1991, el auto más vendido fue el Honda Accord[19]. Desde hace algún tiempo, los automóviles japoneses figuran cada año entre los 10 más vendidos en América del Norte[20]. Desde 1988, además de exportar más de 2 millones de automóviles a Estados Unidos, Japón producía en ese país más de un millón de unidades, sin contar las unidades ya producidas con las marcas Ford (Probe, Laser, Festiva), General Motors (Sprint, Spectrum, Nova, Vibe) y Chrysler (Coït, Dodge, Diamond Stars). Desde Estados Unidos, Honda es el primer exportador americano de automóviles, lo que le permite a esta empresa esquivar tanto el problema de la sobrevaluación del yen que frena las exportaciones (producir en América del Norte le resulta más barato) como la limitación de las exportaciones hacia Europa (los autos no son catalogados como "made in Japan").

[15] Sautter (1987, pp. 4-8).
[16] *Le Monde diplomatique* (1991).
[17] *Images économiques du monde* (2004, p. 182).
[18] *L'état du monde*, 1993.
[19] *Le Monde diplomatique* (1991).
[20] *L'automobile magazine* (2005).

Tabla 8-3.
Participación del mercado mundial de los principales países industrializados (porcentaje)

	Automóviles		Acero (miles de toneladas métricas)		Centrales nucleares	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001
Japón	17,61	20,7	12,0	12,6	12,2	12,2
Alemania	8,9	9,2	5,3	5,5	-	-
Estados Unidos	23,2	21,5	12,3	12,0	27,5	27,5
Francia	-	5,6	2,6	2,5	17,7	17,7
Reino Unido	3,5	3,0	2,1	1,8	3,6	3,5
Italia	3,0	2,9	3,2	3,1	-	-

Fuente: adaptado de Atlaseco. *Atlas Économique Mondial*, París, Ediciones Sérail, 2002.

Mundialmente se reconoce que la productividad japonesa en la fabricación de automóviles, incluso en los medios especializados americanos, es 25% superior a la de otros constructores[21]. En el 2003, por primera vez, el fabricante japonés Toyota llegó a ser el segundo fabricante mundial, en detrimento del productor americano Ford; y ya en agosto de ese año había doblado la producción del fabricante americano Chrysler en Estados Unidos. Así, el mercado consolidado de General Motors, Ford y Chrysler, los tres grandes constructores americanos, por primera vez bajó a 60%, mientras que en 1996 era de 73%. Con esta presión se vieron obligados a realizar una acción temeraria, que consistía en continuar produciendo, aunque sus productos no fueran competitivos en relación con los de sus competidores japoneses[22] (Toyota, Honda y Nissan, principalmente).

El sector automovilístico americano no es el único que está en la mira de los japoneses. En 1990, el monto de las inversiones japonesas en Estados Unidos alcanzó la colosal suma de 47 mil millones de dólares. Posteriormente, sectores enteros de la industria americana han sido controlados por el capital nipón[23]; el Rockefeller Center de New York, las películas Columbia, los discos CBS, una parte de Walt Disney, inmensos ranchos de Wyoming, así como partes de los parques nacionales americanos, pertenecen desde ese entonces a los japoneses.

En el 2001, el comercio exterior japonés alcanzó un excedente de 58 mil millones de dólares respecto al de Estados Unidos, aunque Japón importa 90% de las materias primas; de octubre a diciembre de 2003, presentaba un crecimiento anual de su producto interno bruto (PIB) de 6,4%. El resurgimiento japonés se debe, entre otros, al incremento de las exportaciones hacia Estados Unidos y China (el crecimiento de las compras de productos japoneses fue en este último país de 42% en el 2003).

[21] *Le Point* (1988, pp. 51-54).
[22] Ver tabla 8.13 del anexo 8.3.
[23] Sobre este tema, ver Albert (1991) y Nora (1991).

El excedente comercial, que vive una progresión ininterrumpida desde el 2003, saca provecho del boom de la exportación de automóviles y de productos de alta tecnología hacia estos dos países. Las exportaciones representan 11% del PIB japonés[24]. Así, para remediar su dependencia del mercado americano, Japón se volvió hacia sus vecinos asiáticos[25], donde diversificó su comercio y sus flujos de inversiones de modo que las importaciones chinas ya sobrepasan las americanas. Se comprueba la misma tendencia en cuanto a los intercambios bilaterales con Corea del Sur, Tailandia, Malasia y Singapur.

Este éxito no se logró sin problemas. El precio que paga la sociedad japonesa es bastante alto. Veamos algunos aspectos de esta cuestión.

El precio que se paga

Un niño japonés va a la escuela primaria cerca de 70 días más por año que un niño occidental. Estudiar en la universidad puede representar al año más de la cuarta parte de la renta de una familia media.

Hasta hace algún tiempo la semana normal de trabajo todavía era de 55 horas, por 7 días de vacaciones al año. Pero, en 1991 este número se redujo a 44[26], y esta tendencia a la baja prosiguió hasta llegar a 38 horas en el 2003[27].

El agotamiento, el suicidio y el "tecnoestrés", como dijo Sautter (1987), hicieron estragos en todos los niveles de la sociedad y en todas las edades[28].

El periódico quebequés *Les Affaires* informaba en marzo de 1989 que en la vida de un japonés no hay más tiempo que para el trabajo: ni vacaciones ni ocio, únicamente el alcohol. Sólo –se leía– 15% de los japoneses se consideran felices[29]. Se sabe también que en Japón el costo de vida es elevado, la vivienda –con tan poco espacio disponible– es un quebradero de cabeza insoluble, el transporte puede ser una pesadilla y los jóvenes se interesan cada vez menos en llevar una vida en la que sólo trabajan[30], de modo que desde hace unos años se observan nuevos comportamientos de estos jóvenes frente al trabajo[31]. El aumento de la precariedad del empleo

[24] *Le Monde* (2004).
[25] *Le Monde diplomatique* (2003, pp. 14-15).
[26] OCDE (1992).
[27] *Statistical Handbook of Japan* (2004).
[28] Aunque las tasas de suicidio en Japón (17,7 por 100.000 habitantes) sean inferiores a las de Suecia (19,5), que está en el noveno puesto mundial, equivalen a las de Québec (17,6 en 1986) y están próximas a las de Francia (17,2); ver Faramond (1988). Es necesario saber que en ese país el suicidio es un tipo de ritual (hara-kiri) integrado en un complejo de significados culturales milenarios, que sería imprudente comparar con el suicidio en Occidente (Pinguet, 1984).
[29] *Les Affaires* (1989, pp. 30-32).
[30] Voir *Le Point*; (1989), *Le Devoir*, 18 de enero de 1990.
[31] Evelyne Dourille-Feer, del *Centre d'études prospectives et d'informations internationales* (CEPII), quien estudia actualmente el mercado del trabajo en Japón, ha

y su deseo de tiempo libre parecen empujarlos a cambiar frecuentemente de empleo (en el 2001, más de 50% de los jóvenes menores de 30 años que dejaron su empleo lo hicieron por razones personales)[32]. Además, la población envejece: en el 2010, habrá 4 jubilados por 10 personas activas, a semejanza de Alemania y Francia, dice Sautter (1987).

Es necesario, sin embargo, en todos los casos, juzgar con conocimiento de causa. No olvidemos que si los japoneses no representaran una amenaza para las economías occidentales, sin duda no se hablaría tanto de ellos. Además, ¿con qué criterios podemos juzgar su felicidad? A menudo se dice que los japoneses son muy disciplinados, que funcionan según un modo militar, que están sometidos a la autoridad y nunca la discuten, que aplican estrictamente las reglas, y así sucesivamente. Por cierto, para un espíritu atado al individualismo y a los valores occidentales, la organización social japonesa puede parecer desconcertante y penosa de sostener. Pero ésta plantea también muchas preguntas fundamentales: ¿el precio que hay que pagar por la "libertad individual" (a menudo confundida con "individualismo") no es demasiado caro respecto a la violencia social (desempleo, exclusión social, desigualdades flagrantes[33], aumento de la distancia entre los más ricos y los más pobres, desintegración de la familia, pérdida del sentido de la solidaridad comunitaria)? ¿La autoridad debe ser discutida sistemáticamente? ¿Y si esta autoridad convenía a los japoneses y los organizaba? ¿No es concebible una autoridad benévola, generosa, beneficiosa?[34] Entonces, ¿cómo conciliar esto con el legendario "espíritu de equipo" de los japoneses, y con los círculos de calidad donde la libertad de expresión y de adhesión es la condición básica?

Sautter (1987) escribe que el caso de Japón suscita hastío y escozor, hasta el punto que se pueden encontrar visiones claramente despectivas, incluso racistas o ridiculizantes. Las primeras tratarán a los nipones de "anormales", "animales económicos", "hormigas", "bestias de trabajo" que no saben vivir o que viven sólo para el sistema. Los segundos los ven como una curiosidad etnológica, creados no por el exotismo del primitivo, sino por la eficacia anormal del productor: ¡Japón hace lo que hace porque está poblado de japoneses!

Sin embargo, la interpretación más corriente consiste en evidenciar los pormenores negativos del sistema, los costos sociales. Esto no podría ignorarse pero, como decía un hombre de negocios quebequés al regresar de Japón, "se puede perfectamente tratar de desarrollar la compe-

constatado que los jóvenes ya no desean trabajar como sus padres y prefieren pasar de una empresa a otra temporalmente.

[32] Informe anual mundial sobre el sistema económico y las estrategias (Ramses) (2003).

[33] Albert (1991), Nora (1991), Vogel (1983), por ejemplo, informan que la pirámide de los aumentos en Japón es alrededor de 1 a 4 ó 5, mientras que en Occidente a menudo rebasa de 1 a 10 ó 20.

[34] Veremos que éste también es el caso en ciertas empresas occidentales, como Cascades en Québec.

titividad de manera igualmente eficaz, manteniendo la calidad de vida norteamericana[35]".

Ese es exactamente nuestro objetivo: ya sean japoneses, alemanes, suecos o surcoreanos, deseamos que se den cuenta de las desgracias que los golpean y, si podemos, ayudarles. Mientras esperamos, tratemos de comprender lo que hacen mejor, adaptémoslo y evitemos, en lo posible, los aspectos nefastos.

Un poco de historia y sociología

Para aprehender el Japón de hoy y su modo de producir, hay que comprender lo que era ayer y lo que ha sido su evolución.

La civilización Yayoi (siglo III a.C. - siglo III d.C.) de la segunda cultura neolítica se considera la civilización fundadora del Japón histórico y actual. El reino Yamato le sucedió desde el siglo III d.C., hasta el año 710. Probablemente, en aquella época fue edificado en Ise el templo sintoísta, el corazón de la cultura japonesa. A partir de su conquista del reino coreano de Silia a finales del siglo IV, los ejércitos de los Yamato importaron[36] elementos de las civilizaciones china y coreana, como la escritura[37], el budismo[38], la sericultura y el tejido (Pitte, 1991). Luego, las dinastías Nara (710-794) y Heian (794-1192) favorecieron el desarrollo de la cultura china gracias al inmenso prestigio de esta civilización.

En este período, apoyados por el emperador, los guerreros o sumarais comenzaron a cobrar gran importancia. En el plano religioso, muchos de ellos adoptaron la doctrina de la secta budista Zen por su sencillez y austeridad.

Entre 1192 y 1603, la sociedad feudal japonesa es gobernada por los shogunes, mientras que el emperador conserva sólo un poder simbólico y las funciones de jefe de la religión sintoísta.

Es de resaltar que en el siglo XV el confucianismo llegado de China, y allí de Corea, se implanta de forma duradera, apoyado por el poder central que ve en esta filosofía una escuela de ascetismo, moral y rigor social benéfico. Los campesinos (85% de la población), que representan lo esencial de la sociedad plebeya, se dejan ganar por los ideales confucionistas, particularmente el desinterés, la pasión por el servicio colectivo y el gusto por el saber en todas sus formas.

---

[35] *Les Affaires* (1989, p. 32).

[36] "A lo largo de su historia, los japoneses aprendieron mucho en el contacto con otros pueblos. Esto explicaría su pasión de aprender y comprender, así como su incapacidad de hablar de sí mismos, ya que ellos nunca se expatriaron con el fin de transmitir un mensaje de civilización" (Pitte, 1991).

[37] La lengua japonesa se escribe a partir del *kanji* (ideogramas chinos) y del *kana* (caracteres fonéticos simplificados específicamente japoneses).

[38] El budismo realmente se extendió por Japón desde 538, a partir del momento en que fue impuesto como religión oficial, sin suprimir por eso el sintoísmo (religión muy poco dogmática), fundamento del poder imperial.

En 1543, marineros portugueses desarrollaron el comercio de las armas de fuego con los guerreros de la región de Kyushu. Luego, a la llegada de un misionero jesuita español, san Francisco Javier, un pequeño número de japoneses se convirtió al cristianismo. En este período, los holandeses, recomendando la Reforma, intentan establecer contacto comercial, pero sin éxito real.

Entre 1603 y 1867, el shogún Tokugawa Ieyasu y sus sucesores, reorganizan la sociedad japonesa según un modelo estricto, rigiendo los deberes de cada uno a la manera confucionista. Instituyen el sistema *sankin-kotai*[39], para constituir un Estado fuerte y estable y evitar todo riesgo de sedición.

A partir de 1639, el shogunato refuerza la interdicción de estancia de todo extranjero, a excepción de una pequeña colonia de holandeses protestantes y chinos no cristianos acantonados bajo vigilancia en la isla de Dejima, situada en el puerto de Nagasaki. Este cierre casi total de Japón y estos 250 años de paz interna permitieron a la cultura japonesa consolidarse en sus conocimientos y en la idea de que no es semejante a ninguna otra (Pitte, 1991).

Japón también se consolidó en su voluntad de cerrarse a Occidente teniendo en cuenta "las enseñanzas de la conquista extranjera durante la edad de oro del imperialismo colonial occidental, particularmente el saqueo de la India"[40]. ¿No fue, a la sazón, el ex embajador de Gran Bretaña Herbert Spencer (1835-1901) quien desaconsejó al barón Kaneko, uno de los estrategas de la industrialización de Japón, "abrir el imperio entero a los extranjeros y a los capitales extranjeros"[41]?

Entre 1853 y 1854, el comodoro americano Ferry, líder de una escuadra de cuatro buques poderosamente armados, exige la firma de un tratado de comercio. A partir de 1858, se firmaron diversos tratados comerciales con Estados Unidos, Rusia, Holanda, Inglaterra y Francia. Los comerciantes eran bastante favorables a las alteraciones que se anunciaban, pero la aristocracia se oponía. En medio de la corte imperial y entre los samurai se organiza la oposición al shogunato, lo cual conduce a la toma de control del gobierno por parte del emperador.

Llamado Meiji (1867-1912), este nuevo período se caracteriza por reformas políticas y económicas de gran envergadura emprendidas por el emperador Mutsuhito[42]. Japón experimenta así un enorme desarrollo económico y una apertura sin igual a las ciencias y las tecnologías occidentales. El emperador promulga una nueva Constitución de inspiración alemana y se envían delegados a los países occidentales para recopilar información. La enseñanza se generaliza (calcada del sistema alemán), y se desarrollan rápidamente las infraestructuras y el potencial militar.

---

[39] Organización centralizada del poder político y de la administración del reino.

[40] Clairmonte, citado por Pitte (1991, p. 34).

[41] *Ibíd.*

[42] Después de su muerte, al emperador Mutsuhito se le llamó Meiji, por el nombre de la era que comenzó el día de su ascenso al trono.

Dotado de un ejército poderoso, Japón se lanza a una guerra victoriosa contra Rusia a causa de las acciones emprendidas por este país en Corea. A la muerte de Meiji, el emperador Taisho, poco propenso a los asuntos políticos, gobierna de 1912 a 1926. Japón, considerado una gran potencia, entra a formar parte de los Aliados desde la Primera Guerra Mundial.

Hirohito (llamado Showa, desde su muerte en 1989) llega al trono imperial en 1926. El peso de los militares es entonces considerable y, a pesar de algunos intentos sobre los que subsisten numerosas controversias, el emperador no pudo frenar esta evolución. La dominación japonesa se extiende sobre el continente (Corea es anexada desde 1910); en 1931, ocupa Manchuria y, en 1937, una gran parte del norte de China. Utilizando el sintoísmo (sobre todo el culto imperial), los militares estimulan a la población. Aliado a la Alemania nazi y a Italia en 1940, Japón entra en hostilidades con Estados Unidos en 1941 y destruye una parte de la flota americana de Pearl Harbor. En 1945, después de la destrucción total de Hiroshima y Nagasaki por bombas atómicas, Japón capitula. El país, en ruinas, perdió su imperio colonial (fuente de materias primas y productos energéticos) que se extendía desde Sakhalín hasta Indonesia.

Gracias al plan Marshall y a pesar de los años difíciles de la reconstrucción, Japón reencuentra su lugar en el concierto de las naciones con un amplio apoyo americano. Este proceso es coronado en 1964 por la realización de los Juegos Olímpicos en Tokio.

Esquemáticamente, puede decirse que la integración industrialización-tradición fue la base del Japón actual: "Parece casarse con el futuro sin divorciarse del pasado"[43]. Es uno de los pocos países del mundo que ha permanecido largo tiempo cerrado a toda influencia exterior y particularmente occidental, y que en el curso de su historia no ha vivido verdaderas invasiones. En vista de su carácter insular, Japón es un país cerrado y las condiciones de vida, combinadas con la influencia del confucianismo, la cultura del arroz, el espíritu del samurai y el sintoísmo, lo hacen un país de tradiciones, solidaridad y precedencia del colectivo sobre el individuo.

Es importante comprender que la industrialización de Japón se efectuó sobre el esfuerzo nacional concertado –sobre todo después de 1945– con apoyo directo y activo del Estado, y que no fue –como en Occidente– edificada sobre las ruinas del orden socioeconómico precedente[44]. Japón no necesitó destruir el sistema preexistente para industrializarse; lo logró con modestia y salvaguardó lo esencial de la tradición ancestral para

[43] Maury (1986, p. 23).

[44] Veremos los detalles más adelante, pero recordemos por el momento que lo que se llama la revolución industrial en Occidente ha sido la instalación del nuevo orden después de la destrucción, incluso física, de todo lo que representaba el orden precedente: la aristocracia, el sistema rural tradicional y todo lo que tenía que ver, principalmente, con el espíritu de comunidad (Stuart Mill, 1864; Weber, 1971; Mantoux, 1959; Braverman, 1976; Schumpeter, 1979; Braudel, 1980 y 1985).

integrarlo a la civilización industrial. Este proceso no se celebró sin conflictos. Después de un período relativamente semejante al que conocía Occidente, al principio del siglo XX se llevaron a cabo huelgas masivas, particularmente en los sectores minero y metalúrgico. Además, en aquella época, la fidelidad a la empresa no existía y la movilidad era extrema. Antes de la Segunda Guerra Mundial, los principios del salario según la antigüedad y del empleo vitalicio ya estaban vigentes, pero no se consideraban una norma. Era más bien el fruto de la ideología paternalista (el patriarca a la cabeza de una organización tenía gran autoridad, y no debía ejercerla para sus intereses personales).

Después de la derrota de 1945, los americanos institucionalizaron el sindicalismo en Japón. Se formalizaron los principios del salario según la antigüedad y el empleo vitalicio, la gestión conjunta del mejoramiento de la productividad y el reparto de dividendos[45]. Esta formalización tuvo sus consecuencias, porque la autoridad del patriarca que aplicaba la ideología paternalista se puso en duda, y a partir de ese momento los "deberes" de este último le son impuestos por ley.

En este punto la diferencia con Occidente es completamente determinante: la oposición –y por tanto, las pérdidas de energía, los daños y la violencia– entre el antiguo sistema y el nuevo, fue claramente reducida, y sus efectos sólo se sintieron progresivamente. El industrial japonés no necesitó recurrir a la fuerza, la explotación de la miseria de los campesinos o la coerción para construir la red industrial.

El proceso de modernización[46] de la sociedad japonesa se celebró de manera diferente al de las sociedades occidentales. En éstas, primero se modernizó el sistema sociocultural (la revolución familiar, la Reforma y el Renacimiento), luego el sistema político (la revolución democrática) y finalmente el sistema económico (la revolución industrial). En Japón, en cambio, se modernizó primero el sistema económico. Anotemos que al principio de la era moderna el Código Civil Meiji institucionalizó, paradójicamente, el sistema premoderno: la "familia-institución", característica del *ié* en que la empresa se rige a imagen de la familia con una jerarquía poderosa. Más recientemente, durante el período entre las dos guerras mundiales, se reforzó este sistema cuando el gobierno militar actuaba en colaboración con los conglomerados familiares. En 1947, después de la Segunda Guerra Mundial, esto se abolió[47]. Sobre esta base nacieron los *zaibatsu* y luego los *keiretsu*[48], los principales conglomerados de empresas[49].

[45] Ujihara (1991).

[46] Modernidad que se puede resumir como el paso de los valores del parentesco a los del mercado; los primeros se basan en el particularismo, los segundos, sobre la universalidad.

[47] Para permitir la colocación de industrias modernas, el gobierno Meiji fundó empresas públicas y favoreció el nacimiento de empresarios modernos (*seisho*) que tenían relaciones privilegiadas con él.

[48] Precisamente, los *zaibatsu* fueron desmantelados después de la guerra, pero reaparecieron en forma de grupos industriales de límites más flexibles, los *keiretsu*.

[49] Tominaga (1991).

Los elementos de la cultura más tradicional, de raíces feudales, colectivas y rurales, fueron entonces adaptados sin choques según el orden industrial. Y estos elementos permiten comprender mejor el comportamiento, tan desconcertante para un espíritu occidental, de los patronos, los obreros y los sindicatos japoneses. Así, al carácter volcánico[50] de la tierra nipona (combinado con la cohesión y solidaridad necesarias que implica la cultura del arroz) se debe toda una tradición de apoyo mutuo y de adaptación constante a un medio inestable. El pueblo japonés es una entidad sociocultural homogénea con un idioma único y costumbres uniformes. El confucianismo penetró esta sociocultura desde el siglo VII, aportándole los valores cardinales que se le conocen hoy. El respeto de ciertos valores constituye una obligación para todo japonés: la lealtad, el ahorro, la fidelidad, el trabajo, la ganancia legítima y gratificante (en un espíritu mutuo), la condena del uso de otro con objetivos egoístas (sea en el comercio o el empleo). Estos valores se expresan en nuestros días por la importancia que se da al grupo y al espíritu grupal.

La cohesión, la homogeneidad y el consenso que reposan en los principios del confucianismo son características ineludibles del modelo japonés. Además, "los japoneses consideran la afirmación de sí como inmoral y el sacrificio personal como la vía razonable que hay que seguir a lo largo de la vida"[51]. Hablar de sí, de sus estados de ánimo, es profundamente chocante y pasa por impúdico. Tradicionalmente, no se trata de afirmar su personalidad, sino de encontrar puntos acordes con sus interlocutores.

Cuando una población numerosa y homogénea debe repartirse cuatro pequeñas islas, es natural que realce los medios de evitar el enfrentamiento y de buscar la armonía. Ese fenómeno empujó a los japoneses a adoptar ciertas costumbres lingüísticas, particularmente las que consisten en contar con la opinión de los demás y moderar sus declaraciones para no herir a sus interlocutores[52].

El conformismo, la obediencia a reglas muy estrictas, la necesidad de quedarse en su lugar en la sociedad y de no parecer usurpador, son algunos de los rasgos prominentes que caracterizan la abnegación del

[50] En medio de tres plataformas (Eurasia, Filipinas y el Pacífico), Japón es uno de los países más amenazados del mundo por los movimientos telúricos (en 1987, el país sufrió 741 terremotos suficientemente fuertes para ser sentidos –es decir, en promedio dos al día–, tifones, erupciones volcánicas y otros riesgos naturales. Más que en otra parte, en Japón se han desarrollado técnicas y medios de prevención para evitar los efectos más nefastos de los desastres. Esta sensación de precariedad de la vida, reforzada por una devoción sin límite a la naturaleza (debida, entre otros, a los orígenes animistas del sintoísmo, la religión más antigua de Japón, que califica como *kami* –divinidad– todo lo que rodea al hombre y sacraliza las fuerzas de la naturaleza), conduciría a los japoneses a privilegiar las nociones de solidaridad y ayuda mutua.

[51] Behr (1989).

[52] Kinosita Korea citado por Pitte (1991, p. 36).

individuo. Pero esto no excluye un gran sentido de la responsabilidad individual[53].

En el seno de la empresa japonesa, el sentimiento casi familiar de pertenencia a una comunidad funda el *amae*, deseo de solidaridad y de protección. El *iemoto*, que expresa el liderazgo del jefe, implica por otra parte un matiz de afectividad filial. Según el sociólogo Marcel Bolle de Bal:

> El *amae* y el *iemoto* se completan y equilibran mutuamente: conjunción del principio femenino –el amor, el sentimiento, la emoción, el grupo– y del principio masculino –la autoridad, la jerarquía, la producción, el individuo– estrechamente unidos en la construcción diaria de una organización durable[54].

Los principios que rigen la vida de las empresas japonesas son la interpretación de particularidades culturales que se expresan por el empleo vitalicio, la remuneración según la antigüedad, el sistema colectivo de motivación, etc. El sentimiento colectivo de pertenencia a la empresa, la *affectio societatis*, es tan fuerte en los modelos renano o japonés que puede considerarse débil el del modelo anglosajón[55].

Es cierto que cada vez más se asiste al surgimiento de una cierta forma de individualismo[56]. Diversos componentes del *sueño japonés* (particularmente la familia nuclear articulada alrededor de la pareja) pierden sus encantos[57] y el Estado japonés, que siempre había tenido un papel dominante en la vida del país y ejercía una gran influencia sobre los individuos, pierde relativamente su prestigio.

La cohesión del sistema japonés que contribuye a perpetuar el consenso social siempre se inspiró en el carácter igualitario de la sociedad, aunque después de algunos años se constatan perturbaciones en todos los grupos sociales. En efecto, la sociedad japonesa ha iniciado una carrera de consumo que trastorna sus costumbres, hace tambalear sus tradiciones y pone en duda sus valores.

Los nuevos ricos japoneses son ahora el equivalente de lo que eran los burgueses ingleses al final del siglo XIX o los americanos ostentosos de las décadas de 1950 y 1960 que jugaban millones de dólares en los casinos de la Costa Azul... Es un hecho que esta mayoría silenciosa está

---

[53] Para no "perder el honor", el presidente-director general del Banco Sumitomo, uno de los más importantes de Japón, dimitió porque el director de una de sus sucursales había sido arrestado por haber persuadido a clientes de financiar a un grupo de dudosos especuladores bursátiles (Pitte, 1991).

[54] Citado por Albert (1991, p. 133).

[55] Albert (1991, p. 133).

[56] Se está todavía muy lejos de la mística del ego que existe en los países occidentales, y el afecto de los japoneses a los diferentes grupos que constituyen la sociedad es todavía muy fuerte (Pitte, 1991).

[57] Dourille-Feer (2002) precisa que los fundamentos de la sociedad japonesa se estremecen, mientras se edifican sus nuevos pilares, sin decir todavía su nombre.

cada vez menos dispuesta a aceptar el modo de vida tradicional hecha de trabajo, ahorro y devoción cívica[58].

Numerosos fenómenos comienzan a tener consecuencias sobre la juventud en particular, en la que "el esnobismo y la prioridad espontáneamente concedida a los productos extranjeros de lujo desafían el famoso nacionalismo económico que era la mejor garantía del excedente comercial"[59]. Incluso, la costumbre del ahorro en la economía familiar se ha perturbado (la tasa de ahorro, según el ingreso total, ha pasado de 24% en 1970, a 16% en 1989, para situarse alrededor de 6,9% en el 2001)[60].

A pesar de la emergencia de estas nuevas tendencias, el apego a los grupos sociales[61] coherentes, jerarquizados, unidos por intereses y lazos múltiples (profesionales, intelectuales y sentimentales), sigue siendo elevado. La jerarquía misma no se considera un peso o un estorbo, porque las competencias de cada uno con los demás son utilizadas al máximo y nadie es confinado a un papel determinado e intangible.

La organización social actual de Japón es, pues, tributaria de esta mentalidad heredada de Confucio y de la antigua vida rural que se encuentra en la simbología del *Ié*. El individuo es, primero, miembro de un grupo que actúa en servicio de éste, el cual va desde la familia hasta la nación, pasando por el barrio y la empresa. Lo contrario también es verdadero: el grupo tiene el deber de preocuparse de cada individuo[62].

A esta estructura colectiva de base se suma la poderosa omnipresencia de la autoridad y la jerarquía. Éstas, como en el clan familiar, son concebidas como paternalistas, benévolas, protectoras, que desean y buscan en toda circunstancia el bien de cada uno y de todos. He aquí la razón por la cual la autoridad, tan bien aceptada, moviliza y crea en las empresas un espíritu de cooperación, una cercanía en todo, y comportamientos de solidaridad, apoyo y coparticipación[63].

La familia, centro del *ié*, corresponde a la estructura elemental de la vida social y del aprendizaje del *uchi*. A pesar de las coacciones de la modernidad[64], el apego a la célula familiar es sumamente importante.

[58] Albert (1991, p. 196). Este autor se refiere particularmente al resultado de una encuesta publicada en el diario *Asahi Shimbun*, que considera que una proporción importante de japoneses no tiene una vida acomodada.

[59] Albert (1991, p. 196).

[60] Pero esta disfunción estaría relacionada con la falta de estímulo por el ahorro para vivienda ante la especulación en bienes raíces y la crisis de alojamiento.

[61] La noción de *uchi* que expresa la idea de interior, solidaridad, intimidad, cohesión interna, da cuenta de esta organización vertical de la sociedad.

[62] Para encontrar elementos de historia y cultura de Japón, consultar, entre otros, a Bernier (1988), Chang (1980), Courdy (1979), Dawson (1915), Nora (1991), Redding y Wong (1986), Sabouret (1988), Sautter (1987), Vogel (1983).

[63] Ver Inohara (1991), Fine (1991), Ouchi (1981), Vogel (1983). (Es comprensible que en tales circunstancias, no se sienta inclinado a combatir la autoridad a ningún precio).

[64] Se hace referencia aquí a la duración de los horarios de trabajo y del tiempo del transporte, a la importancia del trabajo femenino (sin olvidar que los niños general-

Aunque los padres estén poco presentes físicamente, su autoridad moral es muy fuerte.

También conviene saber qué significa la muerte y el suicidio en la cultura nipona[65]. A riesgo de esquematizar la explicación, puede decirse que hay una diferencia esencial en la concepción del suicidio en Occidente y en Japón. Ligada a la extrema importancia de no perder el honor y a la obligación de ser sincero –sobre todo consigo mismo– hasta el final, el suicidio es un código social, casi una costumbre, reforzado por el espíritu samurai según el cual este acto extremo es una salida honorable. Yukio Mishima, uno de los escritores japoneses más grandes del siglo XX, decía que en su cultura el suicidio era una solución valorada, un último acto de victoria y no de derrota o desesperación. Su obra es particularmente elocuente sobre lo que significa suicidarse en el país nipón. Él mismo puso fin a sus días, públicamente, por *seppuku* (*hara-kiri*) en 1970. Simbólicamente, el *seppuku* es develar, a los ojos de todos, el sustrato anatómico de la sinceridad (en la región del plexo solar). Se desnuda el lugar donde se ha movilizado su sinceridad en busca de lo que se quería alcanzar. Es en este contexto que son concebibles los kamikazes[66].

¿Qué podemos, entonces, decir cuando hablamos del suicidio japonés o de la tasa de suicidios en Japón?

Teniendo en cuenta lo visto anteriormente sobre los elementos socioculturales puede afirmarse que, independientemente del nivel en que se encuentre, el japonés naturalmente no actúa de manera individualista[67]. Incluso, aunque parezca ser un cruel luchador, el japonés actúa primero en el sentido de la competencia consigo mismo: superarse constantemente como individuo, como persona, como equipo, como empresa, como nación. Esto es muy diferente a ensañarse en sobrepasar al otro, puesto que esto significa considerarse fuerte mientras que lo único que se hace es debilitar al otro.

El largo plazo, la ganancia diferida y el espíritu maratónico están inscritos en la mentalidad japonesa. Una dificultad no es un obstáculo que hay que derribar, sino el curso de las cosas y hay que tomarse el tiempo para bordearlas, sin causar estragos.

También está inscrito en la mentalidad japonesa mostrarse meticuloso hasta la obsesión. La tradición de la miniaturización –desde el bonsái hasta el portátil– impuesta por el reducido espacio disponible, hace del espíritu de aplicación una segunda naturaleza[68].

---

mente son criados por sus madres), a la relativa escasez de alojamientos modernos que exigen la cohabitación de dos o tres generaciones bajo el mismo techo.

[65] Pinguet (1984).

[66] Mishima (1971 y 1985), Pinguet (1984).

[67] El presidente de un gran grupo industrial japonés le respondía a Peter Ustinov, en la serie televisiva *El desafío mundial*, que podría, si quisiera, comprar una gran mansión y un Rolls-Royce, pero que no lo hacía porque esto causaría un mal efecto en los empleados.

[68] Peters (1988, p. 25 y siguientes) resalta el contraste entre el hacer pomposo de los americanos y el hacer mejor de los japoneses.

Por otra parte, los japoneses, sea cual sea su condición social, se educan y se cultivan toda la vida. Leen mucho y, más que los occidentales (ver el inserto "La lectura y la prensa"), alimentan sin cesar su cultura general, con la ayuda de una política de formación en las empresas que –como dijo Lussato– es una educación y no una formación especializada de cada uno. Esta política de la educación, que dura mientras el empleado hace parte de la empresa, se refiere a la adquisición y actualización de conocimientos generales, incluyendo las artes[69].

La lectura y la prensa

Los japoneses también ocupan el primer lugar en el mundo en cuanto al consumo de libros, revistas y periódicos. Más de 4 mil millones y medio de ejemplares de publicaciones de todo tipo se publican cada año en Japón. La lectura (libros, revistas, tiras cómicas o periódicos) se practica en todas partes y cualquier momento del día. A menudo se lee de pie, en el metro, el autobús, en las tiendas. Hasta el punto que "leer de pie" ha entrado al vocabulario usual: *tachiyomi*. La prensa diaria es equiparable al gigantismo japonés. Los 124 diarios japoneses tienen un tiraje de 70 millones de ejemplares, otra marca no igualada en el mundo. Los principales diarios japoneses están también entre los más importantes del mundo: *Yo-miuri Shimbun*, clasificado como el primero, tiene un tiraje diario de 14 millones de ejemplares en dos ediciones (9,7 millones por la mañana y 4,8 millones por la tarde). *Asahi Shimbun* es el segundo con 8 millones de números en la mañana y 5 millones en la tarde, pero es el primero en cuanto al prestigio. El tiraje de *Keizai Shimbun*, el diario económico, es de 4 millones de ejemplares, superior al del *Financial Times* y el *Wall Street Journal* reunidos.

Fuente: P.A. Donnet, *Le Japon achète le monde*, Paris, Ediciones Seuil, 1991, pp. 88-89.

La educación y el reclutamiento

En materia de educación y formación profesional, Japón, como Alemania o los países escandinavos, se esfuerza por promover los recursos humanos en el marco de una política administrativa previsiva de las carreras, que busca garantizar la armonía social y la eficacia económica (ver el cuadro "La educación en Japón: el aprendizaje de la competencia y del grupo").

La formación escolar desempeña un gran papel en la perpetuación de la cultura japonesa y, por consiguiente, del sistema económico. La enseñanza pública está estandarizada en todo el país; gracias a ello los

[69] Sabouret (1988) califica a los japoneses como "pueblo de lectores". Ver también Vogel (1983), Lussato y Messadié (1986), *L'Express* (1987), *Le Devoir*, 16 de enero de 1990, Pitte (1991), Albert (1991).

japoneses tienen las mismas referencias y constituyen una población homogénea.

La escuela es una institución que goza de considerable prestigio y en la cual los padres gastan sumas importantes. Los establecimientos escolares se caracterizan por una gran jerarquización, y el ideal de las familias es matricular a sus hijos en los mejores.

La enseñanza primaria permite a los niños el difícil aprendizaje de lo que Pitte (1991) llama la "japonidad" y que pasa por el dominio progresivo de la escritura, la disciplina social y la estética. Desde hace algunos años se ha replanteado el valor concedido a la memorización en la enseñanza, en provecho de reformas que conceden más importancia a la creatividad. Algunos creen que acentuar la facultad de la memoria perjudica el ejercicio del raciocinio hipotético-deductivo o el manejo de las ideas y del lenguaje, limitando y desperdiciando muchas personalidades fuertes y potencialmente creativas. Anotemos, no obstante, que en las pruebas matemáticas realizadas en 1983 a alumnos de secundaria del mundo entero, los japoneses obtuvieron los mejores resultados. Sus puntajes fueron hasta dos veces superiores a los de los niños americanos[70]. Y cuando presentan pruebas de inteligencia, la mayoría de los adolescentes occidentales alcanzan en promedio un puntaje de 100, mientras que los jóvenes japoneses obtienen en promedio 117 puntos.

Como preparación para el sistema universitario, a los establecimientos secundarios también se les clasifica según su prestigio. Así, no se puede entrar en una gran universidad sin pasar por un colegio de alto nivel. Con el fin de ayudar a sus hijos a prepararse para el examen de ingreso a la universidad, los padres los inscriben en clases intensivas adicionales (*juku*[71]) en establecimientos especializados.

En Japón, las vacaciones escolares de verano son apenas de un mes y, en total, al final de sus estudios secundarios, los japoneses han estudiado por término medio un año más que los alumnos americanos[72]. En total, 94% de los niños prosiguen su instrucción en un establecimiento secundario: es la proporción más elevada del mundo. Las diferencias entre los resultados escolares se consideran fruto del trabajo y, por lo tanto, se perciben como legítimas. Este sistema tan exigente acostumbra a los jóvenes en el trabajo intensivo y les permite aceptar la selección que seguirá hasta su vida profesional. Pero, cosa notable, las difíciles pruebas que pasan los jóvenes adolescentes es compensada por la atención benévola de los adultos. Como recuerda Pitte (1991):

> Contrariamente a un tenaz prejuicio, los suicidios de adolescentes no son más numerosos en Japón que en Francia. Sin embargo, cierto número de japoneses, intelectuales y periodistas en particular, cuestionan este sistema al que le reprochan formar bestias de concurso y no espíri-

[70] *The Economist* (1990, p. 19).
[71] *Le Devoir*, 25 de febrero de 1992.
[72] Donnet (1991, p. 88).

tus creativos. Como todo sistema educativo, tiene sus debilidades, excesos, absurdos, pero no se le puede acusar de matar la creatividad. El pueblo japonés no está constituido de robots ni mucho menos.

Japón cuenta con un número impresionante de universidades (más de 700 universidades de carreras de cuatro años y más), de las que una buena parte es de carreras intermedias y especializadas. Las universidades más prestigiosas son las de Tokio (pública), Waseda y Keio (privadas).

Uno de los rasgos originales del sistema universitario es ser pluridisciplinario y generalmente poco especializado. Los estudios en letras y ciencias humanas se aprecian, ya que atraen a 50% de los estudiantes. La enseñanza proporciona al estudiante recursos intelectuales que alimentan su cultura general, cualquiera que sea el campo de su especialización.

El sistema educativo (público y privado) es costoso, pero comúnmente se aprovecha el acceso a un generoso sistema de becas y préstamos. Las empresas japonesas también les conceden ayuda a los hijos de su personal.

La educación en Japón: el aprendizaje de la competencia y del grupo

A la edad de 2 años, el niño entra en un sistema educativo y social ya muy sofisticado. Las actividades obligatorias sobrepasan muy ampliamente las horas de curso. Las madres se involucran en estas numerosas manifestaciones artísticas, culturales y deportivas en las que el niño existe sólo por su relación con el grupo.

A partir de los 4 años, el niño recibe un uniforme y aprende a dividir su día en cinco partes, seis días a la semana:

- siete horas de cursos tradicionales;
- una hora de actividad de grupo (deporte, teatro, música, canto);
- dos horas de *juku*, curso privado que permite seguir o anticipar los estudios normales;
- una hora de repaso en la casa, con la madre o un profesor profesional particular;
- una hora de trabajo individual para hacer las tareas.

La mayor parte de los cursos japoneses giran en torno a la asimilación de conocimientos, lo que da a la mayoría de los estudiantes una memoria muy por encima del promedio occidental, y una gran curiosidad por los hechos y los acontecimientos significativos.

Fuente: Centre de Prospective et d'Études, *L'acquisition de technologies étrangères par le Japon*, número sin serie, París, Ministère de la Recherche et de la Technologie, abril, 1986, pp. 13-14.

En cuanto a la política del empleo vitalicio, así como permite un clima apacible dentro de las empresas, genera también en la vida profesional de los japoneses puntos sin retorno, e imaginamos fácilmente el estrés que

debe vivir el joven recién graduado cuando entra al mercado laboral, sabiendo que su empleo depende de sus resultados escolares del pasado.

En el reclutamiento de recién graduados, las escuelas desempeñan un papel capital. En efecto, mucho tiempo antes de la obtención del diploma, los estudiantes, con la ayuda de su escuela, buscan activamente en las empresas posibilidades de empleo; por su lado, las empresas buscan a los mejores candidatos directamente en las universidades.

Los estudiantes evalúan las grandes empresas según su atmósfera general o la cultura empresarial, la filosofía de administración, el nivel tecnológico y las actividades internacionales. Hay que anotar que los mejores de ellos en las diferentes carreras universitarias prefieren cargos públicos considerados más gratificantes que la empresa privada –contrariamente a lo que se observa en América del Norte–, sin duda gracias a la importancia que la sociocultura japonesa concede al servicio público, al desarrollo personal a través del servicio a los otros, a la colectividad (ver el cuadro "Elección de empresa y no de trabajo").

Elección de empresa y no de trabajo

Sin ninguna experiencia profesional, los recién graduados no buscan un empleo específico, sino, más bien, un empleador, una empresa, preferentemente agradable, grande, estable y en crecimiento. Familiarmente, esta actitud se designa con la expresión *shû-sha* (descubrir una empresa), por oposición a la expresión tradicional *shû-shoku* (encontrar un empleo o, literalmente, un "trabajo").

Fuente: H. Inohara, *Resources humaines dans les entreprises japonaises*, Paris, Eyrolles, 1991, p. 21.

También, la competencia por acceder a las grandes empresas es particularmente viva, lo que obliga a las empresas más pequeñas y menos prestigiosas a buscar entre los profesionales que no han obtenido su primera elección.

Uno de los hechos notables del proceso de selección consiste en que el recién graduado no está al tanto de los términos de la contratación y, en particular, del salario y los beneficios sociales. Confía en la fama de la empresa y espera recibir un salario competitivo. La empresa no contrata tampoco para un puesto determinado y generalmente tiene una política de reclutamiento que pretende mantener tan baja como sea posible la media de edad de los empleados, considerada como garantía de su dinamismo. Este promedio se refleja, por otra parte, en los estados financieros.

Existen todavía pocas escuelas de administración que formen administradores en Japón. Las empresas privilegian la formación que ellas mismas les dan a sus empleados y a su personal.

Las empresas reclutan su personal según los criterios de conocimientos generales, potencial intelectual y capacidad de juicio adquirido en la universidad (y no según un perfil "profesional" estrecho). Las capacidades de acoplamiento e integración en equipos y grupos también se examinan seriamente. El futuro ejecutivo seguirá un período de práctica durante un año para aprender a conocer la empresa y para preparar su futuro empleo (la delimitación de prerrogativas, títulos, descripciones de puestos son bastante más flexibles y más elásticas que en Occidente). Tendrá también un "padrino" que lo guiará y aconsejará, y una formación continua[73]. La empresa se ofrece a todos como lugar de vida social y celebración, ampliamente financiado por el empresario. Se celebra tanto la llegada de los nuevos empleados, colectivamente, como la fidelidad o la hazaña de un individuo. Las instalaciones y los medios, incluido el transporte, de la empresa, están a disposición de todos, por lo que se sienten como en casa. Los símbolos de la empresa son poderosamente unificadores y todos los adoptan y enarbolan: logos, emblemas, uniformes, cantos, etc.

Michel Albert[74] hace una comparación interesante entre las respuestas aportadas por el modelo anglosajón y el germano-japonés en cuanto al papel de la empresa en materia de educación y de formación profesional.

> La respuesta anglosajona es: lo menos posible. Por dos razones: es un costo inmediato por un rendimiento a largo plazo. Entonces, cuando ya no se tiene tiempo de trabajar a largo plazo es necesario maximizar las ganancias enseguida. Por otra parte, es una inversión demasiado incierta teniendo en cuenta la inestabilidad de la mano de obra y esta misma inestabilidad traspone el buen funcionamiento del mercado del trabajo. La respuesta del lado germano-nipón es exactamente opuesta, donde, por el contrario, se esfuerza en promover oficialmente a todos los empleados en el marco de una política de administración previsiva de las profesiones que busca garantizar, dentro de lo posible, la armonía social y la eficacia económica. [...] A partir de este problema concreto, se permite hacer extrapolaciones en varias direcciones: la tradición anglosajona asigna a la empresa una función precisa y específica que consiste en producir utilidades; la tradición de Europa continental[75] y Japón, le atribuye una amplia función que va de la creación de empleo a la competitividad internacional.

Antes de entrar en los detalles de la administración a la japonesa, miremos desde un punto de vista económico cómo funciona la industria japonesa.

---

[73] Se ve enseguida lo que esto implica en cuanto a la integración, la estabilidad y el conocimiento de la empresa. La política del empleo vitalicio permite invertir en los empleados (Saso, 1981; Iwatar, 1982; Courdy, 1979; Pitte, 1991; Inohara, 1991).

[74] Albert (1991, p. 19).

[75] El autor se refiere, entre otros, a Alemania y Suecia.

La economía

Es importante tener en cuenta la magnitud de la humillación que experimentó Japón después de la derrota de 1945. Las particularidades de la cultura japonesa permitieron movilizar a la población en la reconstrucción del país; y los resultados de esta movilización se ven en la tasa de crecimiento sostenida desde entonces, en las exportaciones y el PNB, por ejemplo.

Lo que sabemos sobre la educación, el esfuerzo personal por cultivarse, la importancia del grupo y de la competencia unida a la superación de sí mismo, nos ayuda a comprender por qué ésta es una economía de "redes", donde las investigaciones efectuadas por una empresa sirven a todas las demás[76]. Se comprende también cómo las empresas pudieron alinearse "en coro", durante años, según las direcciones y orientaciones definidas bajo el impulso del poderoso MITI[77]. Así vemos también cómo pudieron fácilmente copiar y sobrepasar el conjunto, o casi, de las tecnologías occidentales.

El Estado japonés siempre ha estado firmemente comprometido en la economía mediante el MITI, que se ocupa de dinamizar los sectores prometedores, pero también de las subvenciones, garantías bancarias (el Estado garantiza los préstamos a las empresas) y de los otros ministerios que pueden intervenir directamente, para el beneficio a largo plazo del país. El MITI y los otros ministerios pueden obligar a las empresas a reagruparse (éste fue el caso del sector de la informática, por ejemplo, para contrarrestar a IBM) y cooperar para permitir que un sector considerado vital se desarrolle. Contrariamente a lo que sucede en los países occidentales, en Japón el intervencionismo del Estado no se considera enemigo de la empresa. En el mundo de los negocios se tiene como aliado al Estado, ya que éste representa a largo plazo el interés supremo de la nación, y no intereses particulares coyunturales. Las empresas lo perciben como su socio en la aventura del desarrollo: afecta los recursos, define las prioridades, canaliza las importaciones, estimula las exportaciones, y asegura la redistribución y la justicia social.

Tampoco hay que creer que Japón funciona como una economía planificada donde los funcionarios dirigen el país. Como lo informa la OCDE[78], aunque el sostén de la industria, por parte del poder público, a me-

---

[76] Ver, particularmente, Sautter (1987), Archier y Sérieyx (1984), *L'Express* (1987), *Le Point* (19891), Albert (1991), Nora (1991).

[77] El Ministerio de Comercio Internacional e Industria es el más importante del gobierno japonés, calificado como director de orquesta o incluso de jefe del Estado mayor de la industria japonesa (*L'Express*, 1987), dosifica sutilmente la planificación y estímulo al libre comercio. Realiza los estudios sobre el futuro industrial del país, los cuales dan sin cesar recomendaciones a las empresas. Con cerca de 2.600 ingenieros e investigadores, es como un gigantesco laboratorio de investigación. Su personal mayor de 55 años es oficialmente enviado a la dirección de las grandes industrias. Hacer carrera en el MITI es considerado en Japón uno de los éxitos más brillantes.

[78] OCDE (1992).

nudo se considere el motor del crecimiento extraordinario de Japón, es paradójicamente la intensidad de la competencia interna el ingrediente esencial de este crecimiento.

Hay en Japón una especie de polarización de la economía en la que cierto número de empresas están en plena expansión en los sectores de punta, mientras que los sectores menos avanzados (maderero, textil) reagrupan empresas donde las condiciones de trabajo, los salarios, los beneficios sociales y las subvenciones son menos interesantes. Existe también una suerte de jerarquía de las empresas desde los gigantes a las Pyme, de las cuales la gran mayoría sirve de depósito de subcontratación para las más grandes. Son unos conglomerados o *keiretsu* (Toyota, Yamaha, Mitsubishi, etc.) que pueden incluir cantidades de empresas o de marcas diferentes que laboran en sectores de punta. Sin embargo, la tasa de concentración industrial es más bien inferior al promedio de los países industriales. Los grupos industriales pueden tomar varias formas: grupos de empresas de diferentes sectores alrededor de un banco o una casa comercial; grupo formado por una empresa industrial independiente y sus filiales o un grupo de distribuidores formado por la decisión de un fabricante de organizar su propia red de distribución.

Los diferentes tipos de keiretsu

La mayoría de los grupos integrados verticalmente se encuentran en el sector fabril (*sangyô keiretsu* o agrupamiento industrial), donde una gran empresa de producción reúne a sus abastecedores alrededor de ella. Cuando una empresa es muy grande y produce volúmenes importantes de diferentes productos, hay generalmente dos o tres niveles de abastecedores, en los que cada uno aporta piezas (o servicios) al nivel superior, el cual abastece en último lugar la empresa de producción. Para asegurar los abastecimientos en cantidades estables, con la calidad deseada y a precios razonables, la gran empresa proporciona a sus abastecedores, que se esfuerzan por mantener relaciones continuas y confiadas, asistencia financiera, técnica y administrativa. Estas relaciones se basan más en la confianza y comprensión mutuas e implícitas que en un contrato explícito y participación de capital. La gran empresa productora, que tiene como objetivo bajar sus costos de producción manteniendo las normas técnicas requeridas para sus productos, tiende a ejercer un control considerable sobre las operaciones de sus abastecedores. Para una empresa productora el ideal, siempre que sea realizable, es efectuar sólo un trabajo de ensamblaje final de alta calidad con piezas y servicios baratos proporcionados por subcontratistas regulares.

Los grupos horizontales típicos son aquéllos cuyo núcleo está constituido por un gran banco o una sociedad comercial (*kinyû keiretsu* o grupo financiero). Son horizontales en el sentido de que las empresas miembros son totalmente independientes, pero cooperan las unas con las otras en su interés mutuo, por ejemplo, para un nuevo proyecto de desarrollo. En el caso de Mitsubishi, las sociedades Mitsui, Sumitomo y Fuyo (Fuji Bank), un banco comunitario, un banco comercial, una com-

pañía de seguros, una empresa general de comercio y un pequeño número de empresas fabriles, constituyen el núcleo del grupo. En el seno de los grupos industriales, las relaciones entre las empresas varían de una situación a otra. Generalmente, son semifamiliares y a largo plazo: a menudo se llama a la gran empresa *oyagaisha* (empresa madre) y a las pequeñas empresas, *kogaisha* (empresas hijas). Desde el punto de vista de la administración del personal, las relaciones comprenden transferencias de personal por un período limitado o permanente, con fines de supervisión, asistencia técnica y formación, incluso como medida de "reducción de personal". Estas transferencias de personal a una empresa aliada se llaman *shukko* (préstamos de personal)[79].

En Japón no existe la toma ofensiva del control de una empresa, y está prohibida la compra, por parte de una empresa, de sus propias acciones. No es posible, pues, para una empresa corregir un retraso tecnológico por medio de la adquisición de otra empresa; el único modo de ser competitiva consiste en invertir en investigación y desarrollo (I&D). El volumen de estas inversiones creció más rápido que el PNB durante la década de 1980, mientras el número de las patentes se duplicó. Estas inversiones se concentran, en general, en sectores vecinos, caracterizados por economías de gama, en particular, gracias a las informaciones, la tecnología y el saber-hacer. La intensidad tecnológica suprimió las barreras entre las ramas de actividad, aunque empresas que pertenecían en otro tiempo a diferentes sectores se hicieron competidoras (este proceso es llamado *gyousaika*). Por añadidura, 98% de las empresas realizan investigación y desarrollo, mientras que en Estados Unidos 34% de los gastos en I&D lo asume el Estado[80] (aunque habitualmente se cree y se afirma lo contrario).

Desde la perspectiva económica, una de las características de las empresas japonesas es su forma de financiación por medio de participaciones cruzadas con las instituciones financieras y que poseen respectivamente 25% y 45% del capital (en Estados Unidos 0,3% del capital de las empresas pertenece a los bancos). La participación en una sociedad se realiza a través de la asociación mediante la instauración de equipos dirigentes e intercambio de personal en casi todos los niveles. Una empresa puede así establecer redes de relaciones amplias con sus diversos socios, particularmente los subcontratistas, los bancos y las sociedades comerciales.

Este modo de proceder les permite a los pequeños accionistas protegerse a través de los grandes bancos que garantizan un control eficiente y velan por el interés de todos. En Japón, los accionistas tienen mucho más derecho de control que sus homólogos americanos: *pueden ejercer su derecho de voto particularmente en cuanto a la remuneración de los dirigentes y el importe de los dividendos.* Este derecho de control les permite también obtener las informaciones necesarias para realizar una

[79] Inohara (1991, pp. 20-21).
[80] OCDE (1991).

buena evaluación financiera, lo que limita la especulación a corto plazo, pues indicadores como las utilidades o los dividendos no tienen tanta importancia como en Estados Unidos (ver tabla 8.4).

Los expertos reconocen unánimemente que la estabilidad de los principales accionistas de una organización es un factor de seguridad y sosiego para los gerentes. "En Japón [...] el capitalismo está marcado por rasgos feudales que le son propios. Sin embargo, los dirigentes no viven [...] bajo la amenaza constante de una reestructuración impuesta desde el exterior"[81].

Los factores que influyen en la imagen de las empresas japonesas son su estatuto legal, participación en el mercado, admisión en la Bolsa de valores mobiliarios y filosofía administrativa. Estos factores son más importantes que su cotización en la Bolsa y su rentabilidad; en cambio, la imagen de la empresa influye sobre su accesibilidad a la financiación externa y a los recursos humanos de alto potencial[82]. En este marco, los administradores tienen un horizonte de planificación mucho más largo, en el que se concede prioridad a las plusvalías, sobre una base de niveles elevados de I&D.

Tabla 8-4.
Objetivos de administración en las empresas japonesas y americanas (índices comparativos)

Objetivos de gestión	Índices comparativos	
	Estados Unidos	Japón
Rendimiento de la inversión	2,43	1,24
Aumento de la cotización de las acciones	1,14	0,02
Aumento del mercado	0,73	1,43
Mejoramiento del portafolio de productos	0,50	0,68
Racionalización de producción y distribución	0,46	0,71
Incremento de la proporción de fondos propios	0,38	0,59
Incremento de la proporción de nuevos productos	0,21	1,06
Mejoramiento de la imagen de la compañía	0,05	0,09
Mejoramiento de las condiciones de trabajo	0,04	0,09

Fuente: OCDE, *Études économiques 1991-1992: le Japon*, 1992. p. 83.

Con el respaldo del MITI, los *keiretsu* buscan sin descanso la exportación y hoy, siempre con el impulso del Estado, estos conglomerados procuran producir en el exterior, con el objeto de "multinacionalizarse". Las empresas japonesas han acelerado desde hace algunos años su ubicación en el exterior y su globalización, principalmente en la zona del Pacífico asiático, así como en Estados Unidos y Europa. Cabe resaltar que esta "multinacionalización" no se acompaña de un empobrecimiento de los

[81] Albert (1991, p. 129).
[82] Inohara (1991).

países "anfitriones" –como es a menudo el caso en Occidente en relación con el Tercer Mundo– sino, al contrario, de un aumento de los mercados y crecimiento de la economía en los llamados "dragones" (Corea del Sur, Malasia, Tailandia, etc.).

La empresa y los sindicatos[83]

La empresa japonesa difiere totalmente de la americana, dirigida para garantizar utilidades trimestrales sustanciales en los mercados financieros. Birat (1991) considera que la empresa japonesa establece una visión de futuro que se apoya en diversos pilares:

- enfoque prospectivo a largo plazo, con el cual la empresa se proyecta en el futuro a más de 10 años;
- "innovación" refleja, activa en todo el personal, que conduce a prepararse para ese futuro reaccionando rápidamente ante el entorno y sus desafíos;
- reconocimiento del papel fundamental de la técnica en los oficios de base de la empresa (y, por tanto, la necesidad de innovar permanentemente en este nivel);
- estructura de autoridad funcional (*staff*) y de autoridad jerárquica (*line*) que da al personal el tiempo de ejercer su oficio técnico y de innovar;
- descripción completa y detallada de los métodos de calidad total para permitirle al personal de producción asociarse con este proceso de progreso permanente.

Las empresas gigantes garantizan el empleo vitalicio y concentran de 30% a 40% del empleo[84]. La población activa restante evidentemente está sujeta a menor seguridad del empleo, pero hay que señalar que ese 60% a 70% de los empleos restantes, que se encuentran en Pymes, agrupa lo esencial de la población activa femenina[85]. Este hecho es de primordial

[83] Menos del 28% de los asalariados calificados están sindicalizados; en la mayoría de los casos se trata de asalariados de grandes empresas y del sector público. Además, las relaciones sociales en Japón no están muy influidas por el sindicalismo, si se exceptúa el compromiso de los asalariados en la "ofensiva salarial de primavera" (*shunto*). En cambio, la consulta conjunta formal e informal entre la dirección y el sindicato (*roshi-kyogi-sei*), las actividades de pequeños grupos (*sho-shudan-katsudo*) y otros medios de comunicación, parecen funcionar como sustitutos eficaces. En las empresas sindicalizadas, estos medios actúan como subestructuras de la negociación colectiva. Hoy, ninguna empresa domina al sindicato, aunque la forma de organización de éste sea interna (*kigyo-nai kumiai*) e involucre sólo al personal regular (ver Inohara, 1991, p. 246 y siguientes).

[84] Esto debería, especialmente, relativizar el prejuicio, ampliamente difundido en Occidente, según el cual la garantía o la seguridad del empleo (a menudo se toma como ejemplo la caricatura del funcionario desocupado y perezoso) no es un factor de ánimo y movilización. Veremos que muchos argumentos permiten sostener lo contrario.

[85] Sautter (1987).

importancia porque, en la cultura japonesa, a cierta edad, la mujer debe establecer un hogar y consagrar varios años a la familia y, sobre todo, a los niños. En la mano de obra femenina, culturalmente destinada a interrumpir su empleo, se observa la mayor parte del colchón del desempleo que permite a las grandes empresas, que cuentan con mayoría de empleados masculinos, mantener los empleos vitalicios[86].

Antes de abordar la empresa y la administración a la japonesa, miremos el sindicalismo japonés tan sorprendente y particular ¡que va de la mano con el empleador y cuyos dirigentes pueden también ser altos ejecutivos de la empresa! En el informe ya citado del diario *Le Affaires*, un empresario quebequés comenta las declaraciones de homólogos japoneses que se dicen asombrados de la capacidad de las empresas norteamericanas de funcionar con sindicatos tan reivindicadores y contradictores.

Si los empresarios japoneses se muestran, con razón, tan inquietos o asombrados ante un sindicalismo reivindicacionista y batallador es porque ellos consiguieron instituir un sindicalismo cooperativo y partícipe. ¿Por qué y cómo se logró esto? He aquí las preguntas que deben plantearse y pueden ayudarnos efectivamente. ¿Por qué no considerar simplemente que cada uno tiene el sindicalismo que merece, ya que históricamente en todas partes la empresa precedió al sindicato? El ejemplo del resultado de la negociación de la remuneración según la antigüedad ilustra bien la voluntad común de cooperación entre los sindicatos y los patrones. Los primeros querían un sistema de remuneración basado en las necesidades del empleado en el que, por ejemplo, el padre de una familia numerosa debería ganar más que un soltero. El segundo, como enseña la microeconomía, quería relacionar la remuneración y la competencia. Remunerar según la antigüedad fue un compromiso aceptable para ambas partes, porque generalmente las necesidades y las competencias crecen con la edad.

Recordemos que la industrialización del Japón se logró pausadamente, sin enfrentar radicalmente los círculos empresariales contra la aristocracia, la tradición y los trabajadores, como sí se hizo en Occidente[87].

El sindicalismo japonés no es fruto de luchas generadas por irreductibles conflictos laborales; fue, por así decirlo, políticamente alentado –si no impuesto– bajo la ocupación americana. Esto originó una paradoja singular: ¡los dirigentes de las empresas organizaron el movimiento obre-

[86] Junto con el elevado precio de la mantequilla y el bisté, el gran número de adictos al trabajo, la escasez de viviendas, el sometimiento y el suicidio, el papel del colchón del desempleo atribuido al sector de las Pyme es uno de los elementos tradicionalmente presentados entre los graves reveses del milagro japonés. No pretendemos que sea menos grave enviar al desempleo a las mujeres (aunque el efecto del trabajo femenino sobre la familia deba discutirse), pero conviene precisar las cosas. ¿Si esto permite una repartición más equitativa de las rentas familiares en conjunto, por qué no hacerlo, ya que la cultura japonesa se acomoda con ello?

[87] A nadie sirve continuar ocultando la historia y negando un pasado mil veces probado. Basta con leer a Taylor para darse cuenta de la magnitud del antagonismo entre empresarios y trabajadores en Occidente, incluso en el siglo XXI.

ro! Como informa Vogel[88], a raíz de las órdenes dadas por los ocupantes aliados, desde finales de la guerra, a los dirigentes japoneses para que desarrollaran rápidamente el sindicalismo, éstos se dispusieron a enviar a América a sus mejores empleados e, incluso, a ejecutivos. Pero pronto percibieron que el sindicalismo cooptado no llegaría muy lejos.

Una vez más, la tradición solucionó el problema: la lealtad, el interés general, el deber de protección y la búsqueda de la ganancia mutuamente beneficiosa hicieron que los empresarios buscaran sinceramente comprender los problemas de los empleados acercándose a los sindicatos y propugnando por la satisfacción efectiva de la mano de obra. En su gran mayoría, los sindicatos pertenecen a empresas y grupos, y movilizan, ciertamente, sus filas en pro del incremento de los beneficios. No es raro que las empresas, los sindicatos y el Estado se consulten mutuamente[89] y concierten fijar las grandes orientaciones y decisiones de interés general. ¡También, a menudo, los sindicatos proponen, por su propia iniciativa, reducciones de salarios cuando la rentabilidad de la empresa es baja o la competitividad está amenazada![90]

Lo anterior es así por varias razones que veremos a propósito de la administración japonesa, pero también porque cada uno siente la empresa como un lugar de identificación, orgullo y pertenencia, y donde se vela por su bienestar, ya que los intereses de los unos se consideran los intereses de los otros. Para los trabajadores japoneses, idealmente, el lugar de trabajo es donde, desde el punto de vista laboral, nacen, se desarrollan y mueren. Tal visión es reforzada por el reconocimiento y la evaluación que obtienen socialmente, sobre la base del rango ocupado en la empresa. La supervivencia y el desarrollo del individuo dependen de la supervivencia y el desarrollo de la empresa. Los trabajadores se identifican con la empresa donde trabajan y se esfuerzan por hacer de su trabajo (y el lugar donde lo ejercen) el más agradable y seguro posible. La empresa es una parte de su vida, igual en importancia a su vida personal[91]. Vogel explica que esto sucede porque –en comparación con Occidente y, particularmente, con Estados Unidos– la diferencia de ingresos entre dirigentes y empleados es muy reducida. Precisa que una menor diferencia de salarios entre administradores y obreros de determinada edad ayuda a confirmar al obrero en su identificación con la empresa. ¡Un empleado de 23 años graduado en la prestigiosa Universidad de Tokio ganará cerca de tres veces menos que un obrero de 45 años![92]

Continuando, miremos el informe de Sautter sobre un hecho que muestra –contrariamente a los difundidos prejuicios– que el sindicalis-

---

[88] Vogel (1983, p. 180 y siguientes).

[89] Esto está más cerca de los sistemas de Alemania y Suecia, particularmente.

[90] Iwatar (1982). Pero también hay que saber que son los patrones y los dirigentes quienes dan más a menudo el ejemplo comenzando por bajar su propia remuneración.

[91] Inohara (1991).

[92] Vogel (1983, p. 183); Sabouret (1988, p. 90).

mo japonés no es un dócil juguete en manos del empresariado. Un patrón que quería transmitirle la dirección de su empresa a su hijo encontró oposición por parte del sindicato que juzgaba al hijo incompetente, por lo tanto, susceptible de poner en riesgo la empresa y el empleo. Sautter cuenta que el sindicato ganó la causa y el hijo no sucedió al padre[93].

La administración y las relaciones de trabajo

Como lo recuerdan Albert (1991), Pitte (1991), Vogel (1983) y el informe del semanario *L'Express* (1987), a menudo se comete el error de entregarse a una interpretación "folclórica" de la vida económica japonesa. Por conveniencia, muchos creen que la naturaleza y el funcionamiento de la empresa japonesa dependen de rasgos de la "raza" o la "cultura". "Raza" en la que la mística del trabajo, del patrón y la autoridad, tan extraña como exótica, haría de todo individuo una encarnizada bestia de producción, al extremo del imbécil hipertrabajador y feliz[94].

De hecho, aquí está en juego comprender, más allá de las visiones exaltadas o folclóricas, por qué, efectivamente, la empresa japonesa dispone de una de las manos de obra más comprometidas, calificadas, dinámicas, leales y productivas del mundo.

Ya vimos, y éste es el primer punto importante, que la empresa nipona siempre está dispuesta a esperar ganancias diferidas. El largo plazo está en los fundamentos de la industria japonesa. Esta visión explica que la empresa no es una máquina de generar ganancias inmediatas y máximas, sino una institución cuyo objetivo primordial es hacer mejor (si es mejor, se vende mejor), además de sostener, conjuntamente con sus competidoras, el surgimiento del Japón y, finalmente, satisfacer lealmente las necesidades de los miembros, comenzando por el empleado de base. Preocupada, en primer lugar, por el bienestar de sus empleados, incluso en el plano físico[95], la empresa representa una institución a la vez protectora y estimulante[96]. Según Ouchi (1981) e Inohara (1991), se da por sentado que el rendimiento y la calidad dependen estrechamente de los sentimientos de los trabajadores hacia su organización y sus empleadores.

Birat (1991) informa que "pasar doce horas al día en su oficina, al servicio celoso y exclusivo de su empresa es una cosa completamente na-

[93] Sautter (1987, p. 29).

[94] En un informe de *Le Point* (1988), se sugiere casi insidiosamente que el éxito de las empresas japonesas que se instalan en Estados Unidos se debe a que reclutan mano de obra no sindicalizada y, sobre todo, que acepta que se le pague menos y trabaja más... Si tal es el caso, sólo hay dos explicaciones: se trata de una mano de obra menos calificada (¡pero con más éxito!) o de una mano de obra tan dócil, poco combativa y extremadamente trabajadora como los japoneses... ¡Y que Honda y Toyota saben encontrar en el mismo suelo americano!

[95] Alemania (una de las mejores economías de Occidente) y Suecia, son los únicos países que siguen de cerca a Japón, y muy lejos de los otros, en lo que concierne a los programas de salud y bienestar físico en los lugares de trabajo.

[96] Morita (1986, p. 33).

tural para un japonés que manifiesta el placer que siente al trabajar". Este gusto por el trabajo se mantiene por la calidad de las relaciones profesionales y por el conjunto de reglas que tienen por objetivo suscitar una suerte de movilización permanente. No es la ambición, en el sentido occidental, lo que guía a los trabajadores japoneses; las motivaciones son más profundas y reposan en el placer evidente de trabajar en un medio amistoso donde se es escuchado personalmente, en la confianza de que cada cual asegura verdaderamente sus responsabilidades, en el orgullo así experimentado...

"Esta motivación da la impresión de un movimiento continuo y que va acompañado de un replanteamiento perpetuo de lo que se hace y del modo de hacerlo"[97]. En Japón, nadie considera que "ha tenido éxito", o que "alcanzó la meta"; todo el mundo se ocupa permanentemente en progresar en su universo profesional. Esa es una de sus principales misiones.

Después de haber estado inmerso un año en la sociedad Akita (nombre ficticio), Birat dice: "Nunca asistí al menor altercado. Y lo que es más, tomé parte en numerosas reuniones de trabajo –sin duda las más eficaces de mi carrera– durante las cuales toda manifestación de poder estaba ausente, lo cual dejaba el campo libre para abordar el tema en su totalidad".

En cuanto a la toma de decisiones, cada uno, desde la base hasta la cima de la jerarquía, tiene algo que aportar.

Así, es asombroso comprobar que los planes de crecimiento –responsabilidad de los dirigentes– circulan de sociedad en sociedad y son comentados durante numerosos contactos informales que los dirigentes establecen entre ellos y con sus colegas del MITI. "A menudo, el responsable es más el vocero de su grupo que su líder autocrático o su inspirador carismático. Las dos reglas básicas son para él la cortesía y el saber escuchar"[98].

En Japón, el poder es bastante difuso y pertenece a todos. Las decisiones se toman sobre *el principio de la adhesión y el consenso.* A semejanza de Alemania, la entidad coherente que constituye la empresa japonesa encuentra su lugar en el sentido innato del consenso (*nemawashi*).

Es útil también saber que la empresa japonesa se ha apoyado ampliamente, dentro de estos marcos, en los principios administrativos nacidos y elaborados en Estados Unidos. Así ocurrió con el taylorismo, el fordismo, la administración por objetivos, etc. Y sobre todo, ha utilizado algo que las industrias americanas no aceptaban en la década de 1940: el ciclo de administración de la calidad denominado PHVA –planear, hacer, verificar, actuar– (PDCA por su sigla en inglés: *plan, do, check, action*) desarrollado por el norteamericano W.E. Deming. Éste es el punto de partida y el catalizador del funcionamiento de los círculos de calidad[99].

[97] Birat (1991, pp. 59-60).

[98] Birat (1991, p. 69).

[99] Sabouret (1988, p. 265); Crocker, Charney y Leung Chiu (1991, pp. 13-28); Ealey (1990).

Por otra parte, contrariamente a los clichés muy difundidos y falsamente tranquilizadores, la tradición feudal participa muy débilmente en el sistema del empleo vitalicio, protección y seguridad de los ingresos. Estas ventajas se otorgaron paulatinamente, con la industrialización del país y los sucesivos estados de escasez de mano de obra y de empleo de tiempo completo[100].

La empresa forma así una suerte de comunidad donde todos los aspectos de la vida del trabajador –desde la vivienda hasta la educación de los hijos, pasando por el buen estado físico, el transporte y el ocio– se tienen en cuenta, si no a cargo[101]. La empresa japonesa, según Morita (1986), es asunto de propietarios y de empleados. Inohara (1991), Lussato y Messadié (1986), y Ouchi (1981), explican que las promociones se hacen sobre la base de la antigüedad, la educación general, y la capacidad de llevar relaciones de calidad, de comunicar y de establecer un clima de apoyo mutuo. Se trata, en resumen, de concederle tanta importancia al trabajador como al producto.

Aunque Hofstede (1980a) haya visto en Japón una de las culturas más masculinas, inequitativas y jerárquicas entre la cuarentena de naciones estudiadas, todos los testimonios, incluso los de occidentales como Vogel (1983), Courdy (1979), Peters y Waterman (1983) o Dourille-Feer (2002), muestran empresas japonesas bien diferentes. Tienen la mitad de niveles jerárquicos y diez veces menos personal administrativo que Estados Unidos. Del director general al dependiente, se trabaja alrededor de la misma gran mesa, casi no hay oficinas cerradas, en todos los niveles se habla con sencillez, las condiciones de comodidad son a menudo idénticas para todos (el aire acondicionado, entre otros), los altos dirigentes se visten como los empleados, usando, por ejemplo, el uniforme de la firma[102].

Todas las capas, todas las alianzas de la empresa, se movilizan para su mejoramiento constante porque para cada uno –y el comportamiento de los dirigentes lo prueba– la empresa es la emanación del interés de todos y, principalmente, del Japón. También la información, el arma absoluta del éxito económico hoy, por todas partes en la empresa japonesa es recolectada, estudiada, canalizada, explotada, desde el empleado más modesto al presidente o director general. La información circula por la empresa con eficacia y rapidez, y el japonés –pragmático– privilegia los contactos directos y personalizados. Además, la función "comunicación" es descentralizada en la empresa, que conserva una gran coherencia inter-

[100] Courdy (1979). Japón no ha recurrido, como los negocios de la mayoría de los países occidentales, a la importación de mano de obra exterior para contribuir al desarrollo y, al mismo tiempo, detener el pleno empleo y la presión al alza de los salarios y las condiciones de trabajo.

[101] Tazezwa y Whitehill (1981).

[102] Hofstede clasificó a Estados Unidos entre las culturas con poca distancia de poder, es decir, mucho menos formalistas y jerárquicos que Japón. Pero esas son apariencias engañadoras: estando más atados al respeto de la autoridad, los japoneses no son menos cercanos; Carlzon, (1986). El presidente-director general de SAS constató lo mismo.

na. La comunicación se difunde en todas las direcciones, no sólo vertical sino también horizontalmente, por diferentes medios como el periódico de la empresa (*shanai-ho*), las carteleras (*keiji-bando*) y las reuniones formales e informales de unidades, incluyendo las sesiones de la mañana (*chorei*). Todos los miembros de la empresa se preocupan de la productividad y de las ventas. La primacía concedida a la información se refleja en el producto, la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación, etc. ¡El tiempo de respuesta de las empresas japonesas a una nueva necesidad es 50% menor del de las empresas competidoras occidentales[103]! Si cada miembro de la empresa, cuando ésta cuenta con decenas de millares, se siente "en su casa", interesado y escuchado hasta el punto de buscar activamente transmitir y explotar inmediatamente la menor información útil, imaginamos la rapidez y la fuerza colosal que esto representa.

Se coopera no sólo de un departamento a otro, de un empleado a otro (en lugar de competir para "subir más rápidamente que el otro"), sino también de una empresa a otra. Esta cooperación, dicen Inohara, Vogel y Sautter, es desconcertante para un espíritu occidental. En Japón se ha sabido ser, a la vez, competidores y aliados, con un gran respeto mutuo, participación (por mediación del MITI, por ejemplo), innovación e información, y la preocupación por el éxito del Japón antes del éxito individual del empresario o la empresa. En todos los niveles de las compañías niponas se puede estar entregado a una lucha feroz y, al mismo tiempo, cooperar[104].

Precisemos aquí que si los conglomerados (*keiretsu*) garantizan el empleo durante toda la vida activa hasta la jubilación, esta tradición no está institucionalizada. Inohara (1991) recuerda que, paradójicamente, está prohibido por ley establecer contratos de trabajo de duración ilimitada. El personal regular, por regla general, no tiene contrato de trabajo escrito. *La contratación descansa en una confianza mutua duradera y un respeto incondicional por la palabra dada.* Los jubilados (en general a los 55 años) continúan activos en la empresa, ya que se les considera un recurso importante en cuanto a conocimientos, experiencia y sabiduría.

A pesar de la crisis, en Japón, la movilidad y la rotación son menores que en Occidente, lo que favorece la inversión a largo plazo y, sobre todo, la creación de relaciones sociales de tal estabilidad, cercanía ("intimidad", dirá Ouchi) y calidad que cada uno es cómplice activo de todos[105].

La remuneración[106] progresa con la antigüedad, el salario mensual representa sólo una parte de ésta, una gran parte (hasta 35%) proviene de

[103] Albert (1991), Tazezwa y Whitehill (1981) y Sautter (1987); para este último autor "los japoneses actúan lentamente, pero reaccionan muy rápido".

[104] Iwatar (1982), Morita (1986), Vogel (1983), Sautter (1987), este último utiliza la fórmula "competidores cercanos, pero aliados lejanos". Esto explica que existe competencia dentro del respeto de los intereses de todos (de Japón) y colaboración cuando este interés lo necesita. Ver también Inohara (1991), Pitte (1991), Albert (1991), *L'Expansion* (1992).

[105] Vogel (1983), Saso (1981), Inohara (1991).

[106] Ver en el anexo 8.3, la tabla 8.6 sobre la evolución de los salarios.

las primas semestrales (junio y diciembre). Estas primas se relacionan con el resultado de la empresa, pero no dependen del rendimiento, ya que se pueden distribuir incluso con resultados financieros no muy formidables o endeudamiento elevado. Como contrapartida, los empleados siempre están dispuestos a soportar una baja o un aplazamiento de su salario en caso de una situación precaria. Como desempleado, el asalariado cobra, durante un período variable de seis meses a un año, de 60% a 80% de su último salario, si cotizó más de seis meses. Adicional a las tradicionales protecciones y apoyos de la familia, los japoneses disponen de aquellas de su empresa (*keiretsu*) y del Estado, con un seguro nacional de enfermedad, subsidios familiares, etc. ¡La empresa puede sobrepasar 72% el monto obligatorio de los gastos sociales[107]!

La delegación y la responsabilidad en los equipos cuasi autónomos son la regla, así como el estímulo a los cambios, la polivalencia, el aprendizaje de variadas tareas, a lo largo de la carrera. El derecho al error, en virtud de la noción de responsabilidad de los grupos y no de las personas, permite no tener casi nunca que castigar, humillar, degradar o despedir a un individuo (la importancia cultural vital de jamás perder el honor implica evitar, cueste lo que cueste, humillar a quienquiera que sea).

La transparencia de la información, la facilidad de los contactos, el estrechamiento de la jerarquía, elementos de los que hemos hablado, son poderosos facilitadores de la comunicación. Los empleados y los obreros definen conjuntamente con los dirigentes las tareas y los objetivos, y se consultan mutuamente todo lo que concierne a las técnicas de producción y a la organización del trabajo. Esto también es así en las oficinas. Se evita al máximo la subdivisión y especialización estrecha del trabajo, y se incita a la variedad y la capacidad de hacer frente a la complejización tanto como se pueda y donde se pueda[108].

El dirigente y el superior se escogen en función de su aptitud para transigir en esta gran cantidad de intercambios con los colaboradores y los empleados para animar, facilitar y promover el espíritu de equipo y la iniciativa; evidentemente, son generalmente seleccionados entre los empleados de la empresa. Sus principales cualidades son sentido de pertenencia al grupo y ausencia de ambiciones personales, junto a la aceptación como líder por parte de la colectividad y la confianza que inspiran a sus empleados. El gerente japonés, dice Ouchi (1981) mismo, suscita constantemente un replanteamiento tanto de sí mismo como de lo que hace la empresa, para estimular la creatividad y el cambio. Evidentemente, todo esto debe contrastarse con las cualidades ordinariamente

[107] Sabouret (1988, pp. 90-91).

[108] Vogel (1983), Iwatar (1982), Morita (1986), Inohara (1991). Podemos imaginar lo que esto implica en cuanto a la lucha contra la rutina, el aburrimiento, la desvalorización, la alienación, y en cuanto a la adhesión, la cooperación, la formación y el enriquecimiento personal. Ver también Kêlada (1986 y 1990) para una exposición detallada de la colaboración y de la orientación hacia la calidad en la gestión de la producción obrera en Japón, así como Crocker, Charney, Leung Chiu (1991).

requeridas para ser ejecutivo en Occidente y, sobre todo, con la manera en la que el ejecutivo occidental lleva su carrera: elevar constantemente, ante todo, su propio valor comercial; es pues más la ambición individual y la autosatisfacción las que lo dominan que el espíritu de grupo y la autocrítica[109]. Encontramos aquí la misma legitimidad que constatamos en la formación escolar. En efecto, el superior jerárquico no cae del exterior, sino que es escogido según los criterios de buen "funcionamiento" con los demás, y será naturalmente aceptado por todos[110]. Por otra parte, los criterios de selección no son responsabilidad de una sola persona; recordemos que el empleado circula por la empresa y, por tanto, es evaluado por numerosos superiores; por ejemplo, si uno de éstos, por razones personales, intenta juzgarlo mal, este superior será mal evaluado a su turno por su propio superior, ya que habrá demostrado su incapacidad de entenderse con un empleado cuyos méritos son reconocidos. Así, el dirigente tiene, con esta legitimidad, todas las posibilidades de ver su autoridad más fácilmente aceptada.

Cuando se habla de autoridad, no se habla de intervencionismo: el superior tiene más bien un papel de animador, no está allí para recoger información y tomar una decisión, sino para orquestar el debate, hasta que se llegue al consenso. Todos los miembros toman parte en el proceso de decisión, desde la búsqueda de información hasta la elección de opciones. La empresa se pone de acuerdo para ser informada por sus miembros y, a su turno, ella los informa, por diversos mecanismos, sobre todo lo que pasa dentro y fuera de sus muros, sobre los proyectos, las orientaciones, los ejes de investigación y desarrollo, etc. Tal práctica parece pesada y consumidora del tiempo, pero subrayemos de nuevo que el tiempo de respuesta de las empresas japonesas es inigualado. El tiempo "perdido" en este proceso será ampliamente compensado por la rapidez de ejecución[111].

Concretamente, las decisiones pueden tomarse a partir de una proposición del grupo de base, con las discusiones, correcciones y aprobaciones necesarias de los estamentos superiores de la empresa. Si la proposición emana de los dirigentes, los estamentos inferiores la examinan, discuten y corrigen hasta que haya consenso, luego la proposición estudiada regresa arriba. Así, cada uno está seguro de ser escuchado, incluso si no está de acuerdo con la dirección. Este género de proceso, llamado *ringi* (confirmación-autorización), permite asegurar la adhesión y la comprensión, recoger el máximo de ideas y que no recaiga todo el peso, o todo el mérito de una decisión, sobre una sola persona.

Por supuesto, no se debe idealizar este modo de proceder ni pretender que es tan sistemática y democrática como se acaba de decir. A menudo,

---

[109] Allaire y Firsirotu (1989), Inohara (1991).

[110] El enfoque es idéntico en las empresas alemanas.

[111] *Japón Inc.*, película documental. Se nota aquí una similitud con el modo consensual de concertación para la toma de decisiones de la empresa alemana, incluso aunque la economía social de mercado y la cogestión del modelo renano se desconocían en Japón.

el ringi se limita a un cierto número de grados jerárquicos involucrados más directamente. También, se hacen ratificar decisiones de las que lo esencial ya está definido. Pero el ejercicio no es menos real y no desempeña menos el papel deseado por las empresas: que cada uno ponga, en lo posible, su grano de arena y sea un agente de iniciativa más que, contrariamente a lo que se afirma, un agente siempre consentidor y sumiso[112].

Del *ringi* a los famosos círculos de calidad hay sólo un paso. A partir de lo dicho anteriormente, se comprende que se trata, no de un artilugio de la administración, sino de un modo de estar en armonía con el conjunto de la empresa y la sociedad japonesa. Los círculos de calidad son grupos informales de 5 ó 10 empleados que se reúnen voluntariamente, una o dos veces al mes en general, durante o después del horario de trabajo, con el jefe del equipo para discutir todo lo relacionado con su trabajo –disgustos, defectos, insuficiencias, etc.– y para buscar posibles causas y soluciones[113] (ver tabla 8.5). La empresa tiene una secretaria para llevarles asistencia y coordinar las actividades de estos pequeños grupos. Encontramos allí una o dos personas con dedicación plena y otras que rotan temporalmente por diferentes divisiones. Actualmente, existen dos grandes asociaciones encargadas de promover las actividades de estos grupos que se refieren a varios objetivos complementarios.

TABLA 8-5
LOS OBJETIVOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD POR ORDEN DE IMPORTANCIA

- Mejoramiento del espíritu y la calidad de vida en el trabajo.
- Mejoramiento del clima general de la empresa.
- Mejoramiento de la calidad del producto o servicio.
- Mejoramiento de la confiabilidad.
- Mejoramiento del entrenamiento y formación de los asalariados.
- Mejoramiento de las relaciones humanas en el trabajo.
- Mejoramiento del sistema y métodos de trabajo.
- Mejoramiento de la productividad.
- Reducción de los costos.
- Mejoramiento de los resultados de la empresa.
- Seguridad y prevención de accidentes.

Fuente: H. Inohara, *Ressources humaines dans les entreprises japonais*. París, Eyrolles, 1991, p. 91.

[112] Odaka (1975), Courdy (1979), Ouchi (1981), Tazezwa et Whitehil, (1981), Morgan (1989), Inohara (1991).

[113] Se conoce el interés de Occidente por los círculos de calidad, desde finales de la década de 1970 y comienzos de la de 1980. Hoy, sólo se habla de ellos como "herramientas de administración" aisladas, porque evidentemente, fuera de su contexto general, son inaplicables. Aunque el principio haya nacido en Estados Unidos, la mentalidad que se le ajusta corresponde más a lo que se encontraba en Japón.

Sin embargo, aunque este modo de proceder podría convenir a todo ser humano, algunos todavía califican a los japoneses de "animales económicos"; otros, por el contrario, subrayan la incapacidad de los trabajadores occidentales de portarse como individuos responsables.

De cierta manera, debemos agradecer a los japoneses porque tal vez habríamos necesitado algunas décadas para desmontar esta lógica, si por su implantación en Estados Unidos, no hubieran venido a sensibilizarnos y demostrarnos su eficacia.

Tomaremos, por ejemplo, el caso de NUMMI[114] (New United Motors Manufacturing Inc.), que es una asociación nacida en 1984, entre General Motors y Toyota. NUMMI no es más que la reapertura por parte de Toyota de la fábrica de General Motors de Fremont, cerca de San Francisco. General Motors había cerrado esta fábrica debido a irreductibles conflictos sociales, y Toyota recontrató 80% del personal aceptando al sindicato (que no es cualquier cosa, ya que se trata de UAW, reconocido por su poder). En la tabla 8.6 se compara la actividad de esta fábrica, desahuciada por General Motors, con la de Framingham, siempre administrada por ella.

No obstante, como escribe Dominique Nora:

> Los gerentes no gozan de los mismos privilegios materiales que en las fábricas americanas. Obreros y personal aparcan en el mismo parqueadero, llevan el mismo uniforme de trabajo, almuerzan en el mismo restaurante. Antes de tomar decisiones importantes, los ejecutivos consultan a los trabajadores involucrados, quienes son multiespecializados, lo que permite más flexibilidad en su designación. Regularmente cambian de tareas. La terminología de los trabajos, así como los derechos de antigüedad, han sido reducidos considerablemente: NUMMI sólo distingue cuatro categorías de puestos, en lugar de 183 en una fábrica americana típica[115].

Tabla 8-6
Comparación de la actividad de NUMMI con la de General Motors

	NUMMI	General Motors
Tiempo de fabricación de un vehículo	20 horas	28 horas
Ausentismo sin excusa	2%	9%
Precio de la calidad de los autos en el mercado americano	Chevrolet Nova: 2	Mejor GM: 16

La exportación cultural sólo encontró barreras a la gimnasia tradicional matutina de los empleados, que debió ser abandonada...

[114] Para más información, ver el sitio web de la empresa: www.nummi.com
[115] Nora (1991, pp. 108-109).

Por otra parte, Akio Morita, el fundador de Sony, precisa:

> La sustitución de un presidente-director general no puede provocar cambios drásticos. El patrón de una empresa japonesa no es Superman, como en Estados Unidos; tiene un peso dominante sobre ciertas cuestiones, pero representa primero un símbolo, un emblema. Esto forma parte de la filosofía oriental[116].

El sindicato es, en NUMMI, cooperativo y desempeña un papel de intermediario más bien que de regidor de quejas formales. La credibilidad de Toyota se confirmó en 1988 cuando, a pesar de que las ventas de los Chevrolet Nova bajaron 30%, no se realizó ningún despido, lo que contribuyó considerablemente a ganar la confianza de los empleados.

En el campo de la producción y del saber-hacer, Albert muestra un cuadro dramático de la regresión de Estados Unidos con relación a Japón.

Al no disponer de un ahorro interno suficiente para financiar sus inversiones, América se ve obligada a pedir prestado cada año cerca de 150 mil millones de dólares (3% del PIB), particularmente a los japoneses y alemanes cuyos excedentes financieros están en la medida de su propia deuda. Cruel desquite de la Historia que los vencidos de la última guerra, las hormigas alemanas y japonesas vuelen a socorrer a la cigarra americana; y humillante dependencia: a cada nueva adjudicación de títulos de Estado, el Tesoro americano debe esperar la buena voluntad de los suscriptores japoneses[117].

La actual situación económica de Japón

Japón conoció desde finales de los años ochenta una década de malos resultados económicos que arrastraban al país en una crisis de la que se levantó difícilmente. Diferentes razones parecen ser el origen de la crisis[118]:

Dos contratiempos exógenos en relación con la oferta pesaron gravemente sobre la economía japonesa desde mediados de la década de 1980. Por una parte, como consecuencia de los acuerdos de Plazza en 1985, el yen fue estimado muy fuertemente en valores reales y la paridad dólar/yen pasó rápidamente de 260 yenes por dólar a cerca de 150, y se estabilizó allí durante casi toda la década de 1990. Por otra parte, en el contexto de un fuerte aumento de los intercambios internacionales, y, sin duda, también, a causa de la revaluación del yen, se fortaleció la competencia económica de los vecinos asiáticos, particularmente en los mercados favoritos de los japoneses.

---

[116] Morita (1986, p. 96).

[117] Albert (1991, p. 71).

[118] Sitio web del Ministerio de Economía, Finanzas e Industria de Francia: sitios web de los mercados exteriores. Presentación de la economía de Japón, la economía japonesa en busca de una tercera vía (14 de abril de 2004).

El enriquecimiento de la población y una mejor calidad de vida sostuvieron el aumento de una burbuja especulativa inmobiliaria y financiera que condujo a las empresas a invertir masivamente en diversos contratos financieros y en bienes raíces. Los inversionistas japoneses poseían dinero virtual que utilizaron en consecuencia –para el financiamiento o para los reembolsos– y el estallido de dicha burbuja en 1991 dejó en la economía japonesa una cantidad considerable de créditos dudosos, lo que empujó a gran número de empresas –particularmente del sector financiero– a solicitar créditos (o fuentes de financiamiento), a la quiebra o al despido masivo.

En el 2001, Junichiro Koizumi fue nombrado primer ministro con un programa ambicioso de reformas estructurales en tres campos importantes que fueron fuertemente afectados por la crisis:

- Créditos dudosos del sistema bancario.
- Revitalización del sector privado.
- Consolidación de las finanzas públicas a mediano plazo.

A pesar de las repercusiones de esta crisis, la sociedad japonesa y el sistema político emanado de ella, ampliamente hostiles al liberalismo salvaje –y que por tal razón se sienten poco tentados de seguir el modelo liberal anglosajón cuya aplicación rápida conllevaría a una transición socialmente dolorosa– optaron por una forma progresiva de esos ajustes, con el fin de preservar al máximo el bienestar de la población.

El desempeño ambiental de Japón

Japón siempre sostuvo diferentes proyectos (a escala local o internacional) en favor de la gestión ambiental y el desarrollo sostenible. Así, las empresas japonesas son líderes en cuanto a la ejecución de sistemas de gestión ambiental (SGE) con cerca de 14.000 empresas[119] en diferentes sectores que poseen la certificación ISO 14001[120].

Pronto, Japón crearía una base de datos pública de análisis de los ciclos de vida[121] de más de 300 productos, con el fin de incitar a consumidores, empresas y colectividades a interesarse por el impacto ambiental

[119] G. Barchman. "La administración ambiental". 2003, sitio web del grupo de búsqueda y de acción sobre el desarrollo sostenible y el desarrollo económico local: www.groupeone.be

[120] La certificación ISO 14001 constituye una referencia internacional para las empresas que desean desplegar una estrategia ambiental en el marco de un desarrollo sostenible. En el término de un paso voluntario, la empresa está sometida a una auditoría exterior, realizada por una organización internacional aceptada que decide otorgarle (o no) la certificación ISO 14001 (*International Standard Organization* [ISO] www.iso.ch).

[121] El método del análisis de los ciclos de vida forma parte de los principios de la ecología industrial. Es objeto, desde hace varios años, de una estandarización, particularmente a través de la serie de las normas ISO 14040, relativa al análisis del ciclo de vida de los productos.

de los productos o actividades a los cuales recurren. Esta iniciativa se inscribe en una senda más global y activa en favor del desarrollo sostenible. Touboul precisa:

> Es después de dos años de estudios, realizados entre 1995 y 1997, sobre las aplicaciones de los análisis de ciclos de vida (ACV), en colaboración con las más grandes empresas, administraciones y universidades del país, que el Ministerio de Economía, Industria y Comercio japonés (MITI) decidió lanzar un programa quinquenal para generalizar el recurso de esta herramienta de administración ambiental. Piedra angular de este programa, una base de datos pública, consultable en el sitio de Jemai (Asociación Japonesa para la Administración Medioambiental en la Industria), les permitirá a las empresas, así como a los consumidores, conocer los ACV de aproximadamente 350 productos, como neumáticos o televisores. También conocido como "ecobalance", el ACV permite evaluar, científicamente, el impacto ambiental de un producto, procedimiento o actividad durante su ciclo de vida y, cada vez más, el reciclaje incluido[122].

Se asignó un presupuesto importante para este proyecto (196,9 millones de yenes el primer año). Sus objetivos son posicionar y generalizar la concepción ecológica (ecoconcepción) en el seno de las industrias japonesas, favorecer el consumo de productos con etiqueta ambiental y educar a la población en la reducción de sus impactos ambientales.

Conclusión

Comencemos por citar a un especialista y gran observador del fenómeno nipón, Pitte:

> Japón es sorprendente por su historia tan cerrada y a la vez tan abierta a las ideas extranjeras, adoptadas sin efecto de arrastre, después de una reflexión madura y siempre después de un proceso de adaptación. Aquello que era cierto hace quince siglos todavía lo es hoy, y pretender que Japón se occidentalice cada vez más es la proyección simple de un fantasma típicamente europeo o norteamericano. Se deduce, como lo vimos, que es una cultura segura de sí misma al punto de rozar la megalomanía. Y así como ésta se acompaña muy generalmente de una modestia individual muy real, el observador extranjero se desconcierta [...]; Japón ilustra bien el adagio de Jean Bodir, según el cual "no hay más riqueza que la de los hombres". En efecto, esto es verdad sólo si los hombres tienen a la vez el sentido de la acción y un sentido para dar a su vida interior y social. Ambas condiciones se dan desde hace tiempo en Japón[123].

[122] S. Touboul, "Japón sensibiliza a los ciudadanos y empresas sobre el balance ecológico", 2004. sitio web de Novethic : www.novethic.fr
[123] Pitte, 1991, p. 125.

Aunque hoy todo no es color rosa en Japón ni en ningún lugar del mundo, ¿debe disculpar o justificar esto una actitud de cierre o rechazo con relación a lo que sucede en el país nipón?

Por ejemplo, sobre el plano territorial, desde hace cerca de 20 años el valor del patrimonio aumentó en proporciones excepcionales (más de 1.000%) y representa cerca de cuatro veces el PIB del país.

Esta especulación territorial[124] se ha acelerado particularmente en el curso de la década de 1980 en los grandes centros urbanos. Japón no había conocido este anormal fenómeno y sus consecuencias funestas, y Pitte (1991) adelanta varias explicaciones de este problema:

- la escasez de espacio, particularmente en los centros urbanos;
- la conservación de la tierra por parte de los terratenientes que gozan de un sistema fiscal muy ventajoso mientras que las plusvalías tienen altos gravámenes;
- el exceso de liquidez en espera de inversión y la facilidad de obtener préstamos bancarios para adquirir bienes raíces;
- la inconciencia de ciertos partidos políticos que participaron en operaciones especulativas para el financiamiento de campañas electorales.

Esta situación arriesgada engendró problemas importantes que contribuyeron a debilitar la homogeneidad social. Además, intermediarios dudosos y ocultos sacaron ventaja de esa situación. Para remediar esto, las autoridades japonesas ejecutaron una reforma del sistema fiscal (de contribuciones) territorial y elaboraron una planificación urbana de reglas jurídicas más exigentes para el especulador. Por otra parte, se contempló la creación de nuevos polos de crecimiento (en la periferia de Tokio, o en terrenos ganados al mar).

Desde luego, la cultura está cambiando; la occidentalización de las costumbres, no siempre bien vista, avanza a grandes pasos; el individualismo despunta y los jóvenes se adaptan cada vez menos al sacrificio real, que se pide a cada japonés, como individuo. Los beneficios y las ventajas relacionadas con el trabajo son obra solamente de las grandes empresas públicas o privadas; la promoción se hace esperar cada vez más para el personal joven y las mujeres, y los trabajadores temporales y los de las Pyme compensan (por un vasto sistema de trabajo compartido) el empleo vitalicio de los *keiretsu*.

Japón fue ocupado por los Aliados, de 1945 a 1952. Desde el comienzo de la ocupación, el país se encaminó hacia una fuerte economía del valor agregado orientado a la exportación. Recordemos que Estados Unidos proporcionó a Japón, para hacerlo un aliado estratégico, ayuda en muchas formas, particularmente en la época de la "Guerra Fría".

[124] En ciertos barrios de las megalópolis japonesas, el precio del metro cuadrado de tierra es 100 veces superior al de la construcción de un metro cuadrado de oficina. Por otra parte, el terreno comercial representa 99% del costo de la construcción de una autopista urbana (Pitte, 1991).

Como en el pasado, Japón continuó invirtiendo recursos considerables en la educación para formar la mano de obra especializada necesaria para su crecimiento económico. La planificación a largo plazo fue siempre uno de los factores clave del desarrollo del Japón moderno.

Los costos de la mano de obra, parece, no han desempeñado un papel determinante en el éxito del país.

En otro tiempo, Japón protegía fuertemente su mercado interno para darse el tiempo de desarrollar productos competitivos. Pero ahora subsisten pocas barreras bajo la presión de la globalización, mientras que Occidente y, sobre todo, Estados Unidos, se muestra cada vez más proteccionista. Hay que señalar que el mercado japonés es particularmente competitivo. Las firmas japonesas que se aventuran en el extranjero nunca abandonan el mercado interno; ciertas firmas se instalan primero en el extranjero para ejercitarse contra la competencia interna.

Hay que asegurarse, sin embargo, de matizar y medir cuidadosamente cada cosa en su propio contexto. De esta manera, nos daremos cuenta de que hay muchos "secretos" al alcance de todo ser humano, que podemos copiar de los japoneses, como ellos imitaron a Occidente desde finales del siglo XIX.

Una de las principales fuerzas de Japón es la admirable administración de su economía que se apoya en un sistema de relaciones Estado-industria único en el mundo, a veces calificado negativamente de "Japan Inc." y de "complejo burocrático industrial". Existe en Japón una burocracia enormemente calificada, muy orientada a los negocios, que mantiene relaciones complejas con la gran industria y obra en el entorno estable del Partido Democrático Liberal[125].

La empresa japonesa tiene un carácter muy específico. "El capital está al servicio de los hombres y no a la inversa"[126]. "La empresa-comunidad, dirigida según el modelo familiar tradicional, sirvió a menudo para explicar el éxito de Japón. *Para los dirigentes japoneses, el personal cuenta más que los poseedores del capital.* En efecto, a pesar del estatuto que les da la ley, éstos son considerados como "prestamistas de dinero".

La continuidad de la empresa, más que la búsqueda de la ganancia a corto plazo, constituye la verdadera fuerza motriz de estas grandes organizaciones. Gow precisa: "Los empleados permanentes son considerados miembros más que asalariados"[127]. Incluso, si se trata de una representación ideal, el reclutamiento y el desarrollo de una fuerza de trabajo homogénea son, en Japón, un activo principal. No obstante, se debe ser prudente frente al término "modelo familiar", cuya interpretación varía según el contexto. Puede tratarse de una estructura jerárquica autoritaria (pero mutuamente solidaria) en la tradición de los samurai o de una estructura interdependiente de tipo campesino.

[125] Gow (1990, p. 18).
[126] Gow (1990, p. 18).
[127] Ibíd., p. 19.

La tendencia a la reagrupación se encuentra en el sistema de las relaciones interempresariales. A los grandes grupos familiares del período anterior a la guerra (*zaibatsu*) sucedieron las gigantescas y complejas agrupaciones horizontales (*kigyo shudan*) o verticales (*keiretsu*) cuya competitividad mundial es innegable.

En su prefacio al libro de Vogel (1983), Jean-Jacques Servan Schreiber reflexionaba sobre el increíble resultado japonés medido según la progresión del PNB. Una misión europea enviada en 1979 para hacer un informe sobre el fenómeno japonés enmascarará su angustia, dice Servan Schreiber, detrás de fórmulas del género "adictos al trabajo" o "viviendas-jaulas de conejos".

Servan Schreiber y Vogel se inquietan porque Occidente ha cultivado suficientes clichés a propósito de Japón para consolarse de su superioridad. Precisan también, en lo que coinciden con Sautter, Courdy y muchos otros, que los japoneses no hicieron nada para desmentir estos clichés. Incluso éstos pueden haber contribuido, por su tendencia a autocriticarse, a reforzar los prejuicios y estereotipos negativos que el resto del mundo se forjó en torno a ellos. Esto le conviene a Japón, ya que la hora del cambio en Occidente es así siempre retrasada.

Servan Schreiber tiene razón en comprobar que los japoneses sólo valorizaron sin cesar esta cantera única e inagotable que descubrieron: el recurso humano. Y ellos no tienen el monopolio de este recurso; lo que debemos preguntarnos es cómo supieron movilizarlo tan bien. Ahora, conocemos los elementos de su éxito:

- Un Estado concebido y activo como un árbitro supremo entre el interés general y el de las empresas (un poco como en Suecia y Alemania).
- Apertura y transparencia.
- Bienestar de los empleados (se atribuye, a menudo, 67% más de lo exigido por ley en ventajas sociales y protección).
- Compromiso y escucha.
- Primacía del interés general.
- Proximidad entre dirigentes, empresa y empleados y una suerte común para todos.
- Nueva distribución más equitativa de las rentas.
- Salud y bienestar físico de los empleados en los lugares de trabajo.
- Seguridad del empleo.
- Ausencia de privilegios para los dirigentes.
- Mano de obra considerada como una inversión.
- Formación de por vida y primacía de la formación general.
- Remuneración de todos en relación con las utilidades.
- Desvanecimiento de la imagen del jefe ante el grupo.
- Patrones que dan ejemplo de sacrificio bajando primero sus rentas en momentos de disminución de los negocios.

Hasta la automatización se hizo en Japón no contra los obreros sino con ellos, en el contexto de una escasez de mano de obra calificada. Pero, como precisa Servan Schreiber, la lección más importante es este deseo de leer, de cultivarse, de aprender durante toda su vida, incluso en la empresa (y no únicamente sobre su oficio o profesión) del que el nipón da pruebas. Allí residen los sólidos fundamentos del comportamiento inteligente y creativo de todos[128].

En toda lógica, y de acuerdo con lo que dicen los numerosos observadores competentes y autorizados, es allí donde se deben buscar las principales razones del éxito del sistema japonés. Por eso no deberíamos suscribirnos a análisis que intentan subestimar estos factores en provecho de otros más exógenos como el costo del capital, las subvenciones disfrazadas o el *dumping* indirecto (o disminución excesiva de los precios para eliminar la competencia). Estos análisis, por lo demás fundados y meritorios, tienden desgraciadamente a minimizar en el espíritu de los lectores la importancia primordial de los factores citados anteriormente, los cuales parecen crear una diferencia.

En los campos administrativo, social y humano, *nada impide a nadie, sobre el planeta, actuar como los japoneses.* Cualquier empresa puede aplazar los beneficios, reinvertir sin cesar, crear empleos vitalicios, compartir, reducir la diferencia entre los salarios, educar durante toda la vida, informar a sus empleados lo que hace, asociarles en las decisiones, preocuparse de su suerte, contentarse con márgenes más bajos y renunciar a privilegios a menudo exorbitantes, etc., y no se trata ni de exotismo ni de "valores específicos", sino simplemente de voluntad, primero que todo, de parte de los dirigentes.

En estas condiciones, nuestros empleados estarán tan interesados en hacer avanzar la empresa como los de Japón[129]. Ahora bien, los que poseen el poder y los privilegios, en todas partes, sin duda consideran este paso demasiado costoso. Sin embargo, los japoneses consiguen hacerlo en el exterior y con obreros americanos o europeos (Kawasaki, Mitsubishi, Sony, Toyota, Honda, Sumitomo, Akaï, etc.)[130]. No es, pues, una cuestión de raza o de cultura sino, de hecho, de estado de ánimo, manera de ser y filosofía administrativa. Otros diferentes a los japoneses, todavía por desgracia demasiado escasos, lo hacen también, practicando igualmente la participación con el trabajador y la preocupación por éste: Dana Corporation, Herman-Miller y, de cierto modo, IBM en Estados Unidos, Shermag, Temisko, Tembec, Cascades en Québec y Europa. Ellos lo hacen sin renunciar ni a su cultura ni a su calidad de vida; todo lo contrario.

---

[128] Vogel (1983), *L'Express* (1987).

[129] Como ya lo dijimos, no se trata de irse en contra en el sentido de la producción y la carrera por la rentabilidad y el poder. Todo deberá hacerse en el marco de un trabajo más inteligente, es decir, más provechoso para todos, y más respetuoso del desarrollo sostenible.

[130] Ver *Le Point* (1989), *L'Express* (1987), Morita (1986), Peters y Waterman (1983), Vogel (1983); ver también *Le Monde*, "Les Japonais plus forts que jamais", selección semanal, 16 de agosto, 1989.

Ideas importantes

SOBRE JAPÓN

La sociedad

El rasgo distintivo que explica el vigor de la economía japonesa es la relación particular que existe entre el Estado y la industria. En Japón, la economía es de redes, caracterizada por una concentración industrial muy débil. La industrialización se efectuó sin ruptura con los valores de la cultura ancestral y la tradición propios de esa nación. En los factores históricos hay que buscar la explicación del sentido colectivo, la disciplina, la devoción, la creatividad y la capacidad de trabajo y de innovación de la mano de obra japonesa y, sobre todo, del lugar preponderante concedida a ésta.

Preguntas

1. ¿Qué características de la administración son la fuente de la actividad económica de Japón?
2. ¿Qué factores históricos explican la cohesión, el sentido de la responsabilidad y la retracción del individuo en provecho de la comunidad?
3. ¿Qué factores podrían perturbar el funcionamiento particular de la economía japonesa? ¿A qué costos se mantiene el sistema nipón?

La empresa

Las actividades de la empresa japonesa se guían por una preocupación por el interés general, la lealtad hacia el personal y el deber de protección de la mano de obra. Políticas claras de empleo vitalicio, educación general y formación profesional, y un modo de funcionamiento caracterizado por la transparencia de la información y un mínimo de rangos jerárquicos, aseguran la toma de decisiones sobre la base del consenso y la adhesión. Este modo de cooperación se encuentra también en las relaciones con el sindicato, y las preocupaciones de rentabilidad se inscriben en una perspectiva a largo plazo de ganancias mutuas. La empresa es así un lugar donde se comprueba un sentimiento fuerte de pertenencia e identificación.

Preguntas

1. ¿Qué concepción del empleado subyace en este modo de funcionamiento?
2. ¿Cuáles son los principios de especialización y subdivisión del trabajo?
3. ¿Cuál es el papel del dirigente en el contexto de la actividad de la organización japonesa?

Anexo 8.1
LAS GRANDES INSTITUCIONES POLÍTICAS Y ECONÓMICAS

Tabla 8-1
La composición del Parlamento (abril 2004)

	Cámara de representantes	Senado
Partido Liberal Demócrata	243	178
Partido Democrático	178	72
Nuevo Komeito	34	23
Partido Comunista Japonés	9	20
Partido Social y Democrático	6	5
Kaikaku	4	-
Otros	6	12
Total	480	247

La nueva Constitución japonesa, ampliamente influida por los principios de la democracia americana, fue promulgada el 3 de noviembre de 1946. El emperador es el símbolo del Estado y de la unidad del pueblo, pero no puede tomar ninguna decisión política y sólo aplica las decisiones que son tomadas por el Senado y por el gobierno. Es, no obstante, el jefe de la religión sintoísta. El apego de los japoneses al sistema imperial no se atenuó en el curso de los años, como lo indica la gran homogeneidad de los resultados de una encuesta[131] efectuada en Tokio a la muerte del emperador Hirohito el 7 de enero de 1989 (ver tabla 8.2).

Tabla 8-2
¿Qué piensa del sistema imperial?
(respuestas en porcentaje)

	Febrero 1986	Enero 1989
Debe permanecer igual	72,4	82,0
Debe ser reforzado	3,9	8,7
Debe ser abolido	5,6	5,1
Indiferentes	14,7	1,7
Sin respuesta	3,5	2,5

El poder se estructura alrededor de las siguientes instituciones democráticas:

[131] Encuesta publicada en el diario *Yomiuri Shimbun*, 10 de enero, 1989.

- La Asamblea (el poder Legislativo), compuesta por Cámara de representantes y la Cámara de los consejeros.
- El Gabinete del primer ministro (el poder Ejecutivo), compuesto exclusivamente de civiles.
- La Corte Suprema (el poder Judicial).

En primera plana de la escena política se encuentra el Partido Liberal Demócrata (PLD), de tendencia conservadora moderada, que está en el poder casi sin interrupción desde 1948.

En general, los japoneses se interesan poco por el debate político[132] y son empujados a confiar en el partido que asegura la prosperidad económica. Numerosos escándalos salpicaron al partido en el poder desde el caso de corrupción en el cual fue implicado el primer ministro Tanaka en 1972. Pero el PLD conservó la mayoría absoluta de los escaños y sus líderes han sido reelegidos.

El Partido Socialista japonés, que fue presidido por la señora Doï hasta 1993, es muy popular en el electorado femenino. Algunos de sus miembros también han estado implicados en asuntos ocultos.

Tradicionalmente, las relaciones entre los dirigentes políticos y los actores económicos han sido estrechas y complejas. Esto se remonta probablemente a la época Meiji, y más recientemente a los años del período entre las dos guerras mundiales, cuando el gobierno militar actuaba en colaboración con los conglomerados familiares (*zaibatsu*).

El Estado conserva su influencia sobre las grandes empresas privadas, a las cuales concede un cierto número de favores. Desempeña un papel de orientación en los grandes sectores de la economía del país por la intervención del MITI (Ministry of International Trade and Industry). Muy complejo y difícilmente comprensible para los occidentales, el sistema de relaciones Estado-empresas se sostiene por un número reducido de altos funcionarios y políticos. El MITI es un superministerio que tiene las siguientes atribuciones: el comercio exterior y el desarrollo internacional, la planificación, la investigación, la protección del medio ambiente, la ordenación del territorio, la industria, la distribución y el artesanado. Esta gran organización se esfuerza por crear o por suscitar un contexto favorable a los negocios, observando en sus políticas industriales un gran principio, el del respeto de la economía de mercado en el marco del bienestar de todos. Con representaciones múltiples en todo el mundo, el MITI pone a disposición de las empresas un volumen considerable de información.

[132] Comparativamente a las tradiciones de otros países occidentales.

Anexo 8.2
LOS ACTORES ECONÓMICOS

La organización patronal japonesa agrupa el conjunto de las federaciones de las organizaciones económicas denominada *Keizai dantai rengotai*. El *Keidaren* (su abreviatura) constituye un socio poderoso del MITI y los líderes políticos en el momento de concertaciones múltiples.

Esta organización agrupa varias centenas de dirigentes de los conglomerados más grandes (*zaibatsu*). Estas grandes empresas familiares y fuertemente concentradas fueron la punta de lanza de la política expansionista japonesa (como los *Krupp* sostenidos por el Estado alemán). Pitte recuerda:

> Estas grandes empresas fueron organizadas bajo la forma de *holdings*, es decir, que las diferentes sociedades que las constituían estaban vinculadas entre sí por participaciones estructuradas jerárquicamente según el tamaño de la sociedad, y sólo las más grandes poseían una parte del capital de las más pequeñas. Todos los dirigentes eran miembros de la familia del propietario[133].

Totalmente desmantelados por la administración militar americana después de 1945, las *zaibatsu* dieron lugar a las *keiretsu*. Dieciséis de ellos dominan hoy la economía del país. Mitsubishi, el más importante, agrupa 160 compañías vinculadas entre ellas por participaciones mutuas y cruzadas (exactamente como el sistema alemán). El conjunto de estos conglomerados dispone de casas comerciales muy competitivas en el mercado interno y la importación-exportación, bancos, compañías de seguros, etc. Sus actividades son variadas y diversificadas en todo el mundo. (Señalemos otra similitud con Alemania y Suecia: el impuesto sobre las rentas de las empresas es, en promedio, dos veces superior al de los países de la OCDE[134]).

Las pequeñas y medianas empresas son particularmente numerosas: representan 95% del total de los establecimientos privados del sector no primario. Su número (cerca de 7 millones) aumenta cada año. Emplean 80% de la población activa ocupada en las actividades industriales y fabriles. Su dinamismo y facultad de adaptarse rápidamente les permitieron obtener resultados muy alentadores. A menudo se presenta a estas Pyme como una suerte de "amortiguador" de los problemas ligados a la evolución de los mercados de las grandes empresas con las cuales colaboran intensamente. La mayoría de ellas actúan en subcontratación para los conglomerados que les confían la fabricación de productos, repuestos y equipos industriales, sin pretender nunca tomar el control o debilitarlas para "adquirirlas", como sucede a menudo en los países occidentales.

[133] Pitte (1991, p. 61).
[134] Ver la tabla 8.9 del anexo 8.3.

Las grandes empresas se apoyan cada vez más en sus subcontratistas a medida que las estructuras industriales se desarrollan y que los valores agregados aumentan.

La producción de las fábricas de máquinas (mecánicas, eléctricas, de precisión y equipamiento de transporte), donde el número de contratistas es particularmente importante, se elevó a 103.783,5 mil millones de yenes en 1986, 40,9% de la producción total de las industrias fabriles. El valor de las exportaciones fue, en 1986, el 75% del total de las exportaciones japonesas[135].

Nakamura, citado por Takahashi (1990), observa que los subcontratistas de alto nivel poseen capacidades técnicas superiores a las de los servicios de producción de las empresas, creando en su campo verdaderas industrias de transformación especializadas:

- Ciertas empresas adquieren nuevas máquinas que permiten una producción en gran serie, o se equipan para la producción de una amplia gama de productos en pequeña cantidad.
- Adquieren profundos conocimientos tecnológicos en automatismo e informática.
- Poseen capacidades de concepción que les permiten reproducir productos de los que sólo conocen la idea general y las funciones, sin especificaciones particulares.
- Mejoran los procesos de control de la producción y aportan perfeccionamientos a sus equipos para una utilización más eficaz en su especialidad.
- Obtienen una productividad elevada.

[135] Sobre el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, y su financiamiento en Japón, consultar el estudio de Noriyuki Takahashi (1990), director del servicio económico de *People's Finance Corporation Tokyo*.

Anexo 8.3
TABLAS Y DATOS ESTADÍSTICOS SOBRE JAPÓN

Tabla 8-1
Principales conglomerados económicos

	1997	1998	1999	2000
PNB global (mil millones de dólares)	4.265,9	3.863,2	4.395	4.862,4
PNB por habitante (dólares)	38.350	32.550	32.030	34.120
Variación del volumen del PIB (porcentaje)	1,9	-1,1	0,8	1,7
Inflación (porcentaje)	1,7	0,7	-0,3	-0,6
Desempleo (porcentaje)	3,4	4,1	4,7	4.7

Fuente: Atlaseco, *Atlas économique mondial*, París, Éditions du Sérail, 2002.

En su clasificación de los países según el PNB (/PIB) global, Atlaseco (2002) sitúa al Japón en el segundo puesto, después de Estados Unidos y delante de Alemania. En cambio, en cuanto a la clasificación del PNB (/ PIB) por habitante, Japón se sitúa en el séptimo puesto mundial, adelantando a Estados Unidos, que está en el decimocuarto.

Tabla 8-2
Datos comparativos Estados Unidos – Japón

	1998		1999		2000	
	Estados Unidos	**Japón**	**Estados Unidos**	**Japón**	**Estados Unidos**	**Japón**
PNB (mil millones de dólares)	8.736,9	3.863,2	9.163,1	4.395	9.948,3	4.682,4
PNB por habitante (dólares)	30.570	32.250	31.910	32.030	34.640	34.120

Fuente: adaptado de Atlaseco, *Atlas économique mondial*. París, Éditions du Sérail, 2002.

Los datos comparativos para el período 1998-2000 indican que Japón pudo mantener su crecimiento a pesar de la crisis asiática de 1998.

Tabla 8-3
Participación en el mercado mundial de los principales países industrializados (porcentaje)

	Automóviles		Acero (miles de toneladas métricas		Centrales nucleares	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001
Japón	17,61	20,7	12,0	12,6	12,2	12,2
Alemania	8,9	9,2	5,3	5,5	-	-
Estados Unidos	23,2	21,5	12,3	12,0	27,5	27,5
Francia	-	5,6	2,6	2,5	17,7	17,7
Reino Unido	3,5	3,0	2,1	1,8	3,6	3,5
Italia	3,0	2,9	3,2	3,1	-	-

Fuente: adaptado de Atlaseco, *Atlas économique mondial*. París, Éditions du Sérail, 2002.

En los sectores del automóvil y la informática, Estados Unidos no deja de perder partes del mercado a escala mundial en provecho de Japón. En el sector de las máquinas herramientas, Alemania y Japón poseen cerca de 50% del mercado mundial.

Tabla 8-4
Datos generales sobre Japón

Población	128 millones de habitantes
Superficie	377 765 km²
Densidad	336 habitantes/km²
Porcentaje de terrenos cultivados	13%
Crecimiento anual medio de la población	0,37%

Tabla 8-5
Repartición de la población activa de Japón

Sectores de la actividad económica	Porcentaje de la población activa	Porcentaje del PIB
Agricultura y silvicultura	4,5	3,5
Industrias	20,0	0,5
Servicios	61,2	39,6
Otros	14,3	56,0

Fuente: OCDE, *Études économiques: le Japon*, 2002.

TABLA 8-6
EVOLUCIÓN DE LOS SALARIOS EN JAPÓN
(ESTABLECIMIENTOS CON MÍNIMO 5 EMPLEADOS)

Años	Número de horas trabajadas (promedio mensual)	Salario (miles de yenes)
1990	172,0	329
1995	159,2	363
2000	154,4	355
2003	152,3	342

Fuente: *Statistical Handbook of Japan 2004*, www.stat.go.jp.

Anotemos aquí que los asalariados japoneses vieron que su número de horas de trabajo disminuyó mientras mantuvieron su salario, a pesar de la crisis económica que sacudió al mundo en 1998.

TABLA 8-7
EL COMERCIO EXTERIOR DE JAPÓN (MILES DE MILLONES DE DÓLARES)

	2001	2002	2003	2004
Exportación de bienes y servicios	433,1	446,5	508,5	594
Importación de bienes y servicios	406,9	395,3	439,4	487
Balance comercial	26,2	51,2	69,1	107

Fuente: OCDE, *Perspectives économiques*, vol 1, 2004, p. 53.

Como puede verse, el balance comercial de Japón es ampliamente excesivo.

TABLA 8-8
REPARTICIÓN DE LAS EXPORTACIONES JAPONESAS EN 2002 (PORCENTAJE)

Destino	2002
Estados Unidos	33,0
Países de la OCDE	25,7
Extremo Oriente	34,0
Otros países	7,3

Fuente: OCDE, *Études économiques 2001-2002: le Japon*, 2002.

En general, las exportaciones japonesas dependen mucho del mercado americano. Para remediarlo, Japón se dirigió al Asia y la China, en particular.

Tabla 8-9
Impuesto sobre las ganancias de las sociedades, datos comparativos Japón-OCDE (porcentaje del PIB)

	Japón				Promedio para los países de la OCDE			
	1995	1996	1997	1998	1995	1996	1997	1998
Fórmulas fiscales provenientes del impuesto a las ganancias de las sociedades	4,3	4,5	4,3	4,5	2,7	2,9	3,1	3,2

Fuente: OCDE, *Statistiques des recettes publiques, 1965-1999*, 2000.

En Japón, las deducciones fiscales sobre las rentas de las sociedades son más elevadas que la media de los países de la OCDE.

Tabla 8-10
Razones que fundamentan las relaciones comerciales a largo plazo en Japón (porcentaje)

	Productos manufacturados	Bienes de equipo
Oferta estable	88,4	44,0
Precios bajos	50,0	53,8
Buena calidad	73,3	82,4
Entrega rápida	7,0	18,7
Términos y condiciones de pago favorables	4,7	9,9
Flexibilidad	5,8	13,2
Integración horizontal	2,3	2,2
Integración vertical	5,8	3,3
Productos desarrollados en conjunto	5,8	2,2
Importador-comprador de nuestros productos	4,7	3,3
Confianza en la relación comercial a largo plazo	47,7	46,2
Ninguna otra fuente	1,2	5,5
Otros	1,2	4,4

Fuente: OCDE, *Études économiques 1991-1992: le Japon*, 1992, p. 89.

Tabla 8-11
Motivos de gastos en investigación y desarrollo en Japón y Estados Unidos (porcentaje)

Ramo de actividad/país	Investigación y desarrollo	Comercialización	Producción	Clientela
TOTAL				
Japón	47	18	15	15
Estados Unidos	58	21	9	9
Productos químicos				
Japón	49	23	15	3
Estados Unidos	45	25	14	8
Máquinas eléctricas				
Japón	47	21	5	27
Estados Unidos	90	7	1	1
Mecánica general				
Japón	44	22	11	20
Estados Unidos	56	21	4	18
Automóviles, mecánica, metalurgia				
Japón	48	8	26	13
Estados Unidos	51	25	12	11

Tabla 8-12
Gastos de investigación y desarrollo de las grandes empresas japonesas

Clasificación	Monto (miles de millones de yenes)
1. Hitachi	247,6
2. Toyota Motor	240,0
3. NEC	230,0
4. Matsushita Electric	220,0
5. Nissan Motor	170,0
6. Fujitsu	150,0
7. Honda Motor	120,0
8. Mitsubishi Electric	106,0
9. Mazda	80,0
10. Mitsubishi Heavy Inc.	79,0
11. Sharp	60,0
12. Nippondenso	58,5

Fuente: Nikkei Kaishajoho, número de la primavera de 1986, citado por J. R. Pitte, *Le Japon, mémentos de géographie*, París, Sirey, 1991, p. 144.

En porcentaje del PIB, los gastos en I&D en Japón (ampliamente financiados por el sector privado) son más importantes que en los otros países de la OCDE.

Contrariamente a lo que buen número de prejuicios hacen creer, las empresas de los países occidentales (no lejos del doble en Estados Unidos) reciben muchas más subvenciones del Estado que, por ejemplo, la investigación y el desarrollo.

TABLA 8-13

PRODUCCIÓN MUNDIAL DE AUTOMÓVILES SEGÚN LA MARCA

Marcas	Producción	Situación en relación con el 2002
General Motors (Estados Unidos)	6.785.000	Disminución
Ford (Estados Unidos)	5.612.500	Disminución
Toyota (Japón)	5.452.000	Aumento
Renault Nissan (Francia/Japón)	4.813.000	Aumento
Volkswagen (Alemania)	3.952.000	Disminución
Daimler Chrysler (Alemania/Estados Unidos)	3.125.300	Disminución
Honda (Japón)	2.951.000	Aumento

Entre los siete primeros productores de automóviles en el mundo, sólo las marcas japonesas progresaron del 2002 al 2003. Esto se deriva de las intervenciones en el mercado, sobre todo en Estados Unidos, donde Toyota y Honda son las marcas más vendidas.

Tabla 8-14
Resumen del calendario de reformas del gobierno japonés en el 2001

1. Privatización y reformas de la reglamentación: suavizar las restricciones a la entrada de operadores privados en los servicios públicos, revisar el papel de las sociedades públicas especializadas y el del programa trienal de reforma de la reglamentación.
2. Corrección de los créditos improductivos: animar la creación de empresas, la reestructuración de las existentes y el control especial de los grandes bancos, así como a los inversionistas individuales para obrar sobre el mercado bursátil y empezar una reforma jurídica en profundidad.
3. Mejorar la protección y la seguridad sociales: aumentar la eficiencia del sistema de salud así como la seguridad social, reexaminar el sistema de jubilación de acuerdo con la evolución de estas prácticas de trabajo y desarrollar las estructuras de cuidados de enfermería autorizando la entrada de empresas privadas.
4. Desarrollar a los intelectuales activos: mejorar el desarrollo del capital humano en los niveles elemental, secundario y superior, definir los recursos en cuatro sectores en el momento de la asignación de los presupuestos científicos (ciencias de la vida, tecnología de la información, medio ambiente y nanotecnología), generalizar la utilización de internet de alto flujo (bibliotecas, escuelas), instaurar una competencia entre las universidades concediendo más fondos a las universidades competitivas.
5. Mejorar la calidad de vida: reforzar la red de protección social, suprimir las listas de espera en las guarderías infantiles, instaurar una sociedad de reciclaje y promover el mercado de vivienda usada.
6. Favorecer la autonomía de las administraciones locales: promover las fusiones entre administraciones locales, reexaminar el poder de estas colectividades y animar el nacimiento a escala local de empresas de alta tecnología.
7. Ejecutar reformas presupuestarias, reexaminar los trabajos a largo plazo y adoptar un plan económico y presupuestario a mediano plazo.

Fuente: OCDE, Études économiques 2001-2002: le Japon, 2002.

Capítulo 9

COREA DEL SUR, VARIANTE DEL "MILAGRO" ASIÁTICO

Introducción

Con una superficie de 99.260 kilómetros cuadrados, de los cuales la mayor parte es montañosa (solamente 23% del suelo es cultivable), y una población de 48.600.000 habitantes, en el 2004, la economía de Corea del Sur ha tenido un gran crecimiento, desde la década de 1970.

Tradicionalmente agrícola y con muy pocos recursos naturales, el país se transformó por su desorbitada industrialización. Setenta por ciento de la población se concentra en los centros urbanos y la densidad media es muy elevada (494,9 habitantes por kilómetro cuadrado en el 2004).

La población de Seúl agrupa cerca de la cuarta parte de la población del país en 628 kilómetros cuadrados. Esta megalópolis constituye el centro económico y cultural del país. La economía de la ciudad se basa en los servicios, el comercio, el turismo y la industria. Los principales sectores industriales son el textil, el químico, el electrónico, la industria agroalimentaria, los electrodomésticos y la construcción mecánica. Las industrias pesadas (petroquímica, cemento, metalurgia) se implantaron en las cercanías.

A semejanza de sus vecinos del sudeste asiático (Singapur, Taiwán y Hong-Kong) que se califican de "nuevos países industriales" (NPI), Corea del Sur es un polo de desarrollo que en menos de tres décadas ascendió a un nivel de importancia mundial.

Corea del Sur se impone como país industrial particularmente dinámico. El producto interno bruto (PIB) global, en crecimiento constante desde la década de 1960, se elevó en el 2002 a más de 477 mil millones de dólares (ver tabla 9.1).

TABLA 9.1
CRECIMIENTO DEL PIB Y DEL PIB PER CÁPITA EN COREA DEL SUR

	1980	1990	2001	2002
PIB global (miles de millones de dólares)	95,83	314,8	714,2	749
PIB *per cápita* (dólares)	2.510	7.340	15.090	15.729

Fuente: *L'état du monde 2004*, Montréal-Paris, Boréal - La Découverte.

Desde 1980, el crecimiento medio del PIB ha sido ampliamente positivo a pesar de la crisis asiática que sacudió el mercado mundial en 1997.

La tasa de desempleo, relativamente baja, experimentó un aumento fuerte después de la crisis financiera de 1997. Sin embargo, a raíz de los esfuerzos de reestructuración desplegados, esta tasa llegó alrededor de 3%, su nivel más bajo desde la crisis (ver tabla 9.2).

TABLA 9-2
CRECIMIENTO DEL PIB, TASAS DE INFLACIÓN
Y DE DESEMPLEO EN COREA DEL SUR (PORCENTAJE)

	1980	1990	2001	2002	2003
Crecimiento del PIB	8,9	5,5	3,0	6,1	5,8
Tasa de inflación	28,7	8,6	4,1	2,8	-
Tasa de desempleo	-	2,4	3,8	3,1	2,8

Fuente: adaptado de *L'état du monde 2004*, Montréal-Paris, Boréal - La Découverte, y OCDE, *Études économiques 2002-2003: la Corée*, 2003.

El presidente Roch Moo-Hyun, elegido en diciembre de 2002, asumió siete compromisos económicos para Corea del Sur con miras al 2007:

1. Animar la inversión extranjera.
2. Favorecer la industria de los servicios y las Pyme para crear empleos, y estabilizar los mercados financieros.
3. Ayudar a las familias de bajos ingresos a acceder a la vivienda.
4. Extender el beneficio del seguro de enfermedad a las familias de bajos recursos.
5. Aumentar el potencial de crecimiento económico designando a diez industrias de alta tecnología como motores.
6. Sanear el clima social.
7. Abrir la industria coreana a los grandes mercados emergentes como Brasil, Rusia, India o China.

Esta política ambiciosa se inscribe en un ambiente económico que parece aclararse desde la crisis asiática de 1997.

Por su parte, la deuda externa pasó de 29,4 mil millones de dólares, en 1980, a 122,5 mil millones hoy. La deuda pública representa sólo 20%

del PIB (contra 70% en promedio para el conjunto de los países de la OCDE[1]).

Corea del Sur ocupa un lugar envidiable en el comercio internacional, y sus grandes empresas, los conglomerados o *zaebol*, forman parte de las sociedades mundiales más importantes.

En un pasado reciente, numerosos clichés y estereotipos desfavorables, originados en Occidente, rodearon los productos *made in Korea*, pero ahora esta etiqueta es el signo de una buena relación calidad-precio.

En este capítulo analizaremos los mecanismos que permitieron que en menos de 30 años un país con escaso nivel de desarrollo rivalizara con los grandes poderíos industriales. Sacaremos algunas enseñanzas de la administración de las empresas surcoreanas.

Algunos elementos históricos

A lo largo de su historia medieval, Corea fue marcada por la influencia cultural china. En el siglo VII, las sociedades tribales de la península coreana se agruparon para constituir tres reinos: Koguryo (37 a.C. - 668). Paekche (18 a.C. - 660) y Silla (57 a.C. - 935). El reino de Silla instauró una monarquía absoluta que dominó y unificó progresivamente los otros reinos. Otros le sucedieron: Parhae (669-928), Shila (618-935), Koryo (918-1392) y Choson (1392-1910).

El reino de Choson, que adoptó el confucianismo como la religión oficial, fue opacado por el general Yi Songgye, quien gozaba del apoyo de la poderosa dinastía de los Ming que reinó en China de 1368 a 1644. Este período fue marcado por numerosos conflictos internos y externos, y luego, por un gran aislamiento en los siglos XVIII y XIX, lo que le valió a Corea el nombre de "Reino ermitaño".

En 1910, Corea fue ocupada y anexada por Japón, de lo cual el pueblo coreano guarda hasta hoy profundas huellas.

En 1945, durante la rendición de Japón, las tropas americanas se instalaron en Corea del Sur para establecer un bastión anticomunista. En su zona de influencia, que va hasta el paralelo 38, nombraron, el 15 de agosto de 1948, a Singman Rhee como primer presidente de la República de Corea del Sur.

El 9 de septiembre del mismo año, en la parte norte de la península, bajo la influencia de la Unión Soviética, se estableció un gobierno marxista en Pyongyang en cabeza de Kim Ilsong.

El 25 de junio de 1950, estalla una guerra entre ambos regímenes, y es sólo el 27 de julio de 1953 que se establece el alto al fuego. Esto concluye con la creación de una zona desmilitarizada que separa en lo sucesivo las dos Coreas en el paralelo 38.

[1] Ver OCDE (2003).

Múltiples tragedias marcaron la historia del país. Varios autores (Chung, 1993; Teissier du Cros, 1990; Bidet, 2003) tienen la hipótesis de que para resistir a las humillaciones de la dominación colonial y a las deportaciones, el pueblo surcoreano adquirió un poderoso sentimiento patriótico. Las numerosas tentativas que pretendían borrar su identidad y su cultura tuvieron por resultado reforzar la personalidad surcoreana. El patriotismo surcoreano habría sido un fermento eficaz en la lucha por el desarrollo[2].

La religión y la sociedad

Por tanto tiempo bajo la influencia cultural de la dinastía china Ming, Corea del Sur concedió un lugar privilegiado al confucianismo, como filosofía dominante, en la época del general Yi Songgye de la dinastía Choson, hacia 1392. Los orígenes del confucianismo en Corea del Sur se remontan, sin embargo, 200 años antes de Cristo.

Confucio (555-479 a.C.), sabio y humanista chino, consideraba que es

> [Cuando] y solamente cuando el afecto natural que reina en las familias sobrepasa completamente libre el horizonte familiar, para extenderse tanto a los miembros extrafamiliares como a los extranjeros más lejanos, que la naturaleza humana alcanza la perfección y el orden social puede ser mantenido correctamente[3].

La doctrina del confucianismo recalca la práctica de Jen (humanidad, bondad, generosidad, caridad) que va progresivamente del individuo a la familia, al Estado y a la humanidad. El Jen tiene similitudes múltiples con el Ying que caracteriza el sintoísmo practicado en Japón. Religión de la familia imperial, el sintoísmo nació de varias adaptaciones y metáforas cuyas fuentes, el confucianismo y el taoísmo, fueron introducidas en Japón más o menos en la misma época. Por otra parte, como lo precisa Morishima, "las mudanzas de los cánones del taoísmo en sintoísmo y la evolución [nacionalista] del confucianismo japonés favorecieron el desarrollo del Japón moderno contemporáneo[4]".

La escuela confucianista enseña varias virtudes cardinales: la piedad filial (*hsiao*), el afecto entre hermanos (*ti*), la lealtad (*tchong*), la fidelidad (*sin*), el rito (*li*), la equidad (*yi*), la integridad (*lazo*) y el sentido del honor (*tchi*). El confucianismo concede una importancia de primer

---

[2] En su libro titulado *Corée du Sud: économie sociale et société civile* (2003), Eric Bidet precisa: "De los países más pobres del planeta a comienzos de la década de 1960, Corea del Sur se hizo en una treintena de años un poder económico de primer orden. Al mismo tiempo, uno de los fenómenos sociales más notables a escala mundial fue el surgimiento de una sociedad civil organizada y que pesaba cada vez más en las decisiones políticas y económicas. Esta nueva forma de ciudadanía marca la emergencia de un poder ciudadano al lado del poder político y del poder económico.

[3] Citado por Morishima (1987, p. 181).

[4] Morishima (1987, p. 38).

orden al saber y a los estudios (principalmente, permitiendo el acceso a la enseñanza a la gran mayoría) y minimiza la importancia de las armas, la guerra y la violencia. El budismo, cuyos orígenes en el país se remonta a 300 años antes de Cristo, también es una religión muy presente en Corea del Sur porque es practicada por 46,9% de la población. Esta religión recomienda la meditación y la compasión; sus características esenciales son la búsqueda de la salvación del alma por la renuncia al deseo temporal, el deseo de entrar al nirvana y evitar el ciclo de la reencarnación, la importancia de la generosidad y de la misericordia, así como la búsqueda de la paz.

El taoísmo y el chamanismo tienen pocos adeptos en Corea del Sur.

Aunque los jesuitas instalados en Pekín hayan favorecido desde el siglo XVIII el envío de predicadores, el cristianismo fue proscrito y reprimido hasta finales del siglo XIX; en cambio, registra una progresión nítida desde hace algunos años. Teissier du Cros (1990) trata detalladamente particularidades y condiciones de introducción del protestantismo y del catolicismo en Corea. En 1832, dice, un misionero de la Iglesia protestante de Holanda estuvo por primera vez, muy discretamente, en la costa occidental de Corea. En 1885, la Iglesia presbiteriana de Estados Unidos se instaló en Seúl al asociarse con una institución benévola americana, el hospital Royal. Más tarde le siguió la Iglesia metodista.

El confucianismo y el budismo marcaron muy fuertemente, durante siglos, el espíritu y las costumbres del pueblo coreano; impregnaron y dieron forma a su modo de vida predicando un código de conducta y de moral muy preciso, el cual fue muy acatado. Blanc ve dos características centrales en ese código:

> [Está profundamente] orientado hacia una gestión social; lejos de predicar la retirada del mundo, la ilusión del mundo real, recomienda buscar, construir un equilibrio social. El príncipe debe proporcionar al pueblo los bienes materiales y asegurar su educación. La sociedad está ordenada, jerarquizada. Las relaciones sociales están dominadas por lo ideal, la imagen de las relaciones padre-hijo, señor-subordinado que se basan en el afecto, la autoridad, la protección, de una parte, y la obediencia y deferencia, de la otra[5].

La sociedad surcoreana contemporánea está muy impregnada por el ye. En el plano individual, el ye se semeja a una ética personal, pero reviste una dimensión que lo sitúa muy por encima de las reglas de la conveniencia. En el plano social, se encuentra en el *p'ungsok*, un conjunto de costumbres e influencias del sistema educativo.

El *ye* también es considerado una disciplina, una regla de obediencia y respeto de los antepasados, de la jerarquía de las clases sociales. Le permite así a cada uno reconocer y aceptar su lugar en la sociedad, distinguir en la vida su posición con relación al otro.

[5] Blanc (1989).

> Si se gobierna al pueblo por leyes y se mantiene el orden por medio de castigos, ese pueblo se alejará y perderá el respeto de sí mismo. Si se le gobierna por la fuerza moral, si se mantiene el orden entre el pueblo por medio de los ritos (características del *ye*), se respetará a sí mismo y vendrá hacia usted[6].

Cada uno aprende a conocer los límites de su audiencia y su influencia, y se porta en consecuencia. Integrándose a la sociedad, los jóvenes encuentran orientaciones tranquilizadoras. Los efectos de este sistema social colectivo y el peso de las culturas y las tradiciones, de cierto modo, han modelado los comportamientos sociales.

La moral confucianista afirma que la desigualdad de los hombres no es natural y que, de hecho, son iguales por sus capacidades y sus dones individuales. Reconoce, sin embargo, una diferencia en los grados de moralidad y de conciencia.

Las tradiciones ancestrales les enseñaron a los coreanos a aprehender la armonía, dominar sus instintos e impulsos y a rechazar las fuerzas de su personalidad individual hasta dar como resultado, incluso, según Paek Sang-Chang, una disposición a la tristeza por un conjunto de sentimientos y estados emotivos en los que se mezclan pesar, remordimiento y deseo de venganza. Este "malestar psicológico", el *han*, ligado a la acumulación, en el curso de los siglos, de privaciones y deseos reprimidos engendraría, una vez liberado, fuerzas psíquicas formidables. El *han* se intensificaría durante la ocupación japonesa y "la población coreana, normalmente pasiva y fatalista, comenzó a resistir". El desmembramiento dramático de Corea y la guerra fratricida entre Corea del Sur y Corea del Norte también modificaron el *han* y originaron en la población "sentimientos ambivalentes de odio y amor"[7].

El *Taeguk* remite a cierto orden del mundo y de la sociedad donde la persona –o el individuo– es secundaria con relación al colectivo. El individuo se desvanece ante la colectividad (la familia, la escuela, la empresa); se ocupa de mantener relaciones armoniosas y equilibradas. Por otra parte, se comprueba que la palabra *kaeir*, que significa "persona" o "individuo", tiene una connotación despectiva; designa un ser aislado que no se asocia con otros. Se observa también que la palabra "responsabilidad", *ch'aegim*, no señala al autor de un acto separado de la jerarquía o el grupo. De hecho, la responsabilidad es percibida como un compromiso colectivo.

Impregnados de sus referentes culturales y fuertemente atados a los valores familiares, los surcoreanos privilegian las proezas del espíritu, recompensadas y valorizadas, y consideran, por ejemplo, los actos bélicos como proezas de segundo orden. Usar la fuerza era, y es, cuestión de ignorantes.

---

[6] Palabras de Confucio citadas por Teissier du Cros (1990).

[7] Paek Sang-Chang, citado por Teissier du Cros (1990).

Teissier du Cros (1990) recuerda que el sentimiento de pertenencia a una etnia (los *Hans*, de tradición matriarcal), una lengua, una cultura y una historia, formó la identidad surcoreana.

En otro plano, el funcionamiento de la sociedad surcoreana está marcado por el peso de los lazos de parentesco y compañerismo, a menudo erigidos en regla, a veces en detrimento de cierta competencia. El poder de una multitud de grupos de presión (ligados a celos regionalistas), incluso de clanes, toma de vez en cuando dimensiones avasalladoras y hegemónicas. Pero Teissier du Cros considera que es un mal menor:

> Por lo menos, la universidad y la empresa ganan en cohesión, en buena armonía y, finalmente, en eficacia, más aún, cuando los criterios de competencia y de experiencia se imponen progresivamente, mientras que la ganancia obtenida en Occidente, gracias a una selección más objetiva, es a menudo anulada por falta de visiones comunes, de coordinación y de espíritu de equipo[8].

También es verdad que en Seúl y en las grandes ciudades cada vez más se encuentran familias nucleares, y la solidaridad gregaria tradicional tiende a fijarse en otros focos de cohesión, como las asociaciones o los clubes de antiguos alumnos.

- Los lazos familiares se hacen menos determinantes, excepto, según el plan de la propiedad de la empresa. La familia se convierte en una referencia importante más simbólica que práctica.
- Las redes (antiguos alumnos, originarios de la misma localidad, compañeros del servicio militar) desempeñan un papel creciente en los negocios y tienden a reemplazar los lazos familiares[9].

Esta situación parece diferente de la de Japón, donde las cohesiones nacen y son mantenidas dentro y alrededor de la empresa. Pero estos elementos no merman el hecho de que la sociedad surcoreana es jerárquica siendo solidaria, y "la autoridad" se considera "paternal", benévola y "conferida" por las obligaciones del ye. "Lo que pudo haber servido al desarrollo de las empresas es más la lealtad, el respeto de la autoridad y el conformismo"[10].

La enseñanza y el sistema de formación profesional

El sistema de enseñanza es selectivo. El final de la enseñanza secundaria es el período más temido porque se prepara al joven para el examen de ingreso a la universidad. Es un momento crucial, pues, dependiendo de su clasificación en el examen de ingreso, decidirá la elección de la universidad y su carrera.

---

[8] Teissier du Cros (1990).
[9] Cazal (1991).
[10] *Ibíd.*

La enseñanza primaria es gratuita y obligatoria para todos los niños de 6 a 11 años de edad. Después, la enseñanza comprende tres años de colegio y tres de liceo (en el 2003, la tasa de alfabetización alcanzaba 97,9% de la población)[11].

En la secundaria, la enseñanza recalca las ciencias sociales y científicas. En el nivel superior, las inscripciones se triplicaron en los últimos veinte años, lo que originó un aumento de los gastos públicos destinados a la educación. El país cuenta con más de 100 universidades[12]. Las principales son la Universidad de Corea (fundada en 1905), Universidad Nacional de Seúl (1946), Universidad Ewha para Mujeres (1886) y la Universidad Yonsei (1885), ubicadas en Seúl; la Universidad Chosun (1946), en Kwangju, y la Universidad Nacional de Pusan (1946).

En el ámbito de los negocios se considera que la formación actual no cubre las necesidades de mano de obra de la economía. Sin embargo, a pesar de las críticas al sistema de enseñanza y de que los padres se interesan sobre todo en la obtención del diploma –signo de promoción social–, se han podido suplir las necesidades durante treinta años de industrialización desenfrenada.

No olvidemos que a partir de 1970 Corea del Sur pasó de una situación de excedente de mano de obra poco calificada a una relativa escasez. Las consecuencias de ese empleo total fueron, por una parte, el aumento rápido de las tasas reales de salarios para este tipo de mano de obra y, por otra, la disminución cada vez más marcada del interés de los inversionistas extranjeros en las actividades que utilizaban mucha mano de obra.

A este fenómeno se añadió una fuerte competencia de la demanda de empleos calificados, seguida de una movilidad de la mano de obra fácilmente transferible de una empresa otra.

Salomé y Charmes (1988) evalúan en 5% la tasa media mensual de movilidad de la mano de obra a comienzos de la década de 1980 y estiman que bajó fuertemente a finales de la misma. En cuanto a la formación en general, las estadísticas recientes de la Unesco muestran que cada vez más estudiantes siguen estudios científicos y técnicos en la universidad pero, en conjunto, las empresas atenuaron el desequilibrio entre la oferta y la demanda de mano de obra calificada, garantizando programas de formación durante el tiempo de empleo.

---

[11] *Images économiques du monde* (2004, p. 138).

[12] Según un informe reciente de un desplazamiento de una delegación del Grupo parlamentario de amistad Francia-Corea del Sur (2004), titulado *Economía y cultura: el caso de Corea del Sur*, el país cuenta con 374 establecimientos de enseñanza superior (de los que 84% son privados), más de 3,5 millones de estudiantes y cerca de 60.000 profesores. La organización de la enseñanza depende totalmente del Ministerio de Educación, que determina las cuotas de estudiantes, la calificación de la enseñanza, los programas y los diplomas. La repartición de los estudiantes por carreras muestra bien la adecuación entre los diplomas, las carreras y las necesidades económicas de la nación.

En 1974, una ley especial sobre la formación profesional obligaba a las empresas de más de 500 empleados a formar ellas mismas por lo menos a 15% de su mano de obra:

> Durante los primeros planes quinquenales, la estrategia de industrialización por la promoción de las exportaciones no necesitaba mano de obra muy calificada y había acostumbrado a los empresarios a apoyarse totalmente en las instituciones públicas de enseñanza para satisfacer sus necesidades. Los empresarios parecen haber considerado esta ley como un abandono, del Estado, de una de sus funciones esenciales[13].

Desde 1976, la ley fundamental sobre la formación profesional fue reforzada, obligando a las empresas de más de 300 personas a ofrecer formación básica a la mano de obra permanente. Esta medida se extendió en 1985 a las empresas surcoreanas que ejercían sus actividades en el extranjero. Una de las disposiciones de esta ley prevé, además, que si la empresa forma un número de personas inferior a la cuota fijada anualmente por el Ministerio del Trabajo, debe pagar al Estado una tarifa compensatoria.

Según las conclusiones de un estudio realizado en una amplia muestra de empresas surcoreanas, Salomé et Charmes (1988) consideran que entre 1967 y 1984 la formación en la empresa produjo más de 59% de la mano de obra calificada. Estos autores observan que las instituciones públicas formaron 29% de la mano de obra calificada y solamente 11,7% las organizaciones habilitadas para ello (el medio asociativo, el sector privado de formación con fines lucrativos); además, que en las empresas pequeñas se dio una relativa disminución. Unas pocas empresas se desentendieron de su tarea de formación y la adoptaron externamente, pero el número de las que prefirieron pagar la tarifa gubernamental aumentó.

Como ejemplo, el *zaebol* Samsung destina anualmente un presupuesto de 20 millones de dólares a la formación profesional y el aprendizaje. En la fachada de su centro de formación, puede leerse una inscripción en chino: "Primero el hombre". Sus seis centros pedagógicos acogen aproximadamente a 75.000 trabajadores cada año: la formación impartida es multidisciplinaria y se concede un sitio preponderante a la enseñanza de inglés y japonés.

Los formadores infunden una filosofía cuyos principios se inspiran en los siguientes valores:

- Creatividad (el espíritu explorador, la búsqueda de la innovación);
- moralidad (la sinceridad, la buena conducta);
- liderazgo (las cualidades del jefe, del que da el ejemplo);
- integridad (la conciencia profesional, la búsqueda de la excelencia);
- cooperación (el respeto y la ayuda mutuos).

[13] Salomé et Charmes (1988, p. 49).

La jornada comienza a las 5:30 de la mañana. Está rodeada de un ritual importante: el himno nacional, el canto de la empresa y el período de trote preceden la enseñanza propiamente dicha.

En Corea del Sur, los padres conceden prioridad absoluta a la formación de sus hijos. Esta característica se encuentra en Japón y en varios países de Asia. La adquisición de conocimientos se percibe como un elemento de promoción social y prestigio. Por esto, los estudiantes buscan las universidades de renombre en Seúl o en el extranjero. Teissier de Cros (1990) considera que, cada año, más de 500 estudiantes surcoreanos prosiguen estudios de segundo ciclo en Estados Unidos y hacen su doctorado en universidades como la Universidad Harvard y el Massachussets Institute of Technology.

La llegada al mercado de trabajo de los recién graduados plantea cada vez más problemas al poder público. Mientras que en 1980, el 57,7% encontraba un empleo tan pronto como salía de la universidad, en 1986 esta tasa cayó a 38,3%. En 1990, tres estudiantes de cada cuatro no encontraban empleo inmediatamente.

Por otra parte, el costo de los estudios es alto y son pocas las becas que ofrece el poder público a los estudiantes necesitados: algunos se orientan entonces hacia la academia militar o la escuela normal, donde los estudios son gratuitos.

Japón y Estados Unidos ofrecen un número importante de becas a los estudiantes surcoreanos meritorios para que prosigan sus estudios en el extranjero, y 25.000 jóvenes gozaron de esta ayuda en el curso de los últimos años.

La economía y la empresa

A partir de la década de 1980, los resultados de la economía surcoreana inquietaron a los occidentales. Los Juegos Olímpicos de Seúl, en 1988, sirvieron de catalizador propulsando el éxito surcoreano en la escena internacional.

En 1930, la colonización japonesa había desarrollado un embrión de industria ligera, totalmente integrado en la red económica japonesa (Blanc, 1989). Pero después de la guerra civil que enfrentó a Corea del Norte con Corea del Sur, la mayoría de las infraestructuras y la maquinaria instalada por los japoneses eran inutilizables. Arruinada y debilitada por esta guerra, Corea del Sur pudo sobrevivir en parte gracias a la ayuda alimentaria y financiera americana.

En 1962, en vísperas del primer plan quinquenal, el país era muy pobre. La agricultura había sufrido la destrucción masiva de los diques y los arrozales, y había un importante regreso de coreanos que se habían expatriado o que habían huido de la guerra civil. Las materias primas y la mano de obra calificada escaseaban.

En cambio, se disponía de abundante mano de obra, disciplinada, acostumbrada a un nivel de vida bajo, experimentada en las actividades agrícolas, o que había servido en la industria japonesa durante la ocupación.

Sin ahorro nacional disponible, con un mercado interno reducido a causa de la pobreza y sin acceso a sus mercados tradicionales (China y Japón), el país se encontraba despojado en el momento del lanzamiento del primer plan quinquenal. El ejército, compuesto de 650.000 hombres en estado de alerta permanente (a causa de las tensiones con Corea del Norte), movilizaba los escasos recursos disponibles.

Entre 1946 y 1960, Corea del Sur recibió una ayuda americana que sobrepasaba los tres mil millones de dólares, destinada principalmente a sostener al ejército, financiar las importaciones de excedente de trigo americano y adquirir materias primas.

El crecimiento de la producción industrial sobrepasó 20% cada año entre 1967 y 1976. Durante el período que comprende los cuatro planes quinquenales, de 1962 a 1981, las exportaciones surcoreanas se multiplicaron por 500 (en dólares constantes). Ya, en 1976, los bienes manufacturados representaban 92% de las exportaciones.

El primer plan quinquenal (1962-1967) les dio la prioridad a las "industrias blancas": harina, azúcar y algodón. El sector de la construcción, las pequeñas fábricas textiles y otras actividades semiartesanales de producción absorbieron desde el principio una mano de obra barata.

La brutal toma del país por parte del ejército con el general Park al mando en 1962, constituyó un acelerador para el proceso de desarrollo. Una de las medidas más importantes fue la instauración de una estructura centralizada de planificación, el *Economic Planning Board*, encargado de definir las prioridades y supervisar la asignación de los recursos. Este Ministerio estableció políticas de sustitución en las importaciones y de desarrollo a las industrias de base, lo cual hace recordar el famoso y poderoso MITI (Ministerio de Industria y Comercio Internacional) japonés.

Para sacar al país de la situación de dependencia frente a la ayuda exterior y generar las divisas necesarias para el desarrollo, el gobierno se orientó más tarde, de manera radical, hacia las actividades de exportación.

Con el fin de maximizar la ventaja comparativa de los bajos costos de la mano de obra, la exportación de productos textiles reemplazó la de bienes primarios. La participación en el mercado del PNB por exportaciones pasó de 2,4%, en 1962, a 38,3%, en 1987.

Sin embargo, la estructura de las exportaciones cambió profundamente (ver tabla 9.3): la parte de los bienes y servicios pasó de 9,34 mil millones de dólares, en 1974, a 190,69 mil millones, en el 2002.

En el segundo plan quinquenal (1967-1971), el gobierno comprometió una política industrial de promoción de la industria pesada y de "ascenso de las carreras tecnológicas" creando polos industriales. Citemos los de las industrias petroquímicas para la producción de bienes intermediarios, los de las fibras sintéticas destinadas al sector textil y los de las industrias metalúrgicas y siderúrgicas.

En 1970, esas actividades representaban más de 42,5% del valor agregado industrial. El segundo plan quinquenal también fue el de las infra-

estructuras pesadas (la red de autopistas, el ferrocarril, las zonas aeroportuarias, las cementeras, las refinerías, las represas) y de la aceleración de la industrialización.

Tabla 9-3
Exportaciones e importaciones surcoreanas en 1974, 1986, 2001 y 2002 (miles de millones de dólares)

	1974	1986	2001	2002
Exportaciones de bienes	7,80	34,13	151,26	162,55
Exportaciones de servicios	1,53	5,28	29,05	28,14
Importaciones de bienes	8,40	29,83	137,77	148,37
Importaciones de servicios	1,19	3,93	32,88	35,60

Fuente: *L'état du monde 2004*, Montreal-París, Boreal - La Decouverte, p. 288.

Este plan también marcó la materialización de una alianza de cooperación entre la junta militar y Japón en cuanto a transferencia de tecnología (ejecución de los acuerdos de 1965).

Limitados al principio al montaje a partir de elementos importados, los productos de la rama electrónica –declarados "prioridades de exportación"– se desarrollaron particularmente y diversificaron durante este período. En el curso de los años de 1980, la fabricación y exportación de componentes y productos electrónicos ya rivalizaba con las de los gigantes mundiales.

Durante el segundo plan quinquenal también hubo una implantación de los parques industriales especializados: Ulsan, Yeochom, Koumi, Masan (siderurgia, maquinaria, petroquímica, etc.).

El tercer plan quinquenal (1971-1976) reforzó la prioridad a las industrias pesadas. La construcción naval, por ejemplo, se convirtió en un estandarte de la economía; este sector se desarrolló y se adaptó a los cambios de la coyuntura mundial. En unos años, se duplicaron las capacidades de construcción y, a partir de 1987, Corea del Sur disputó a Japón el segundo puesto mundial.

El sector de la fabricación de automóviles, 90% integrado, registró un crecimiento muy fuerte. En 1970, la capacidad de producción era de 300.000 vehículos; en 1987, de 700.000; en 2003, Hyundai Motors (que agrupa a Hyundai y KIA, las dos principales marcas surcoreanas), produjo más de 2.348.200 vehículos.

El gobierno surcoreano creó un comité interministerial dedicado a la promoción de las industrias estratégicas de exportación. El sector exportador vio aumentar considerablemente sus rendimientos gracias a actividades de construcción y de ingeniería en el Medio Oriente, particularmente en los países del Golfo Pérsico.

Los parques industriales de maquinaria, componentes electrónicos y piezas de automóviles se consolidaron durante este período con el apoyo activo de Japón, que otorgó a Corea del Sur importantes ayudas gubernamentales.

Entre 1962 y 1992, las empresas japonesas invirtieron en Corea del Sur 8,1 mil millones de dólares, 48,2% del conjunto de las inversiones extranjeras.

Globalmente, durante los tres primeros planes quinquenales entre 1962 y 1976, el crecimiento económico fue en promedio de 10% por año y el de las exportaciones, 42% por año. El excedente comercial surcoreano dio un salto de 50%, en 2003, a 15 mil millones de dólares, lo que sobrepasa ampliamente el objetivo de 8 mil millones de dólares que se había fijado el gobierno. Las exportaciones explosionaron hasta alcanzar 200 mil millones de dólares, es decir, un aumento de 20% con relación al 2002. También, las importaciones registraron una progresión fuerte (+17,5%). Suplantando a Estados Unidos, China se convirtió en el 2003 en el principal socio comercial de Corea del Sur.

Antes de concluir esta parte sobre las etapas de la industrialización (el paso de una industria de sustitución de las importaciones a una industria de promoción de las exportaciones) y las proezas del despegue de la economía surcoreana, evaluemos algunos factores de este éxito.

En primer lugar, la disponibilidad de una abundante mano de obra que implica costos salariales bajos es un dato ineludible, lo mismo que la importancia de las obreras de los sectores electrónico y textil. Pero hay que señalar que en la década de 1980 los fuertes aumentos del salario por hora en la industria (crecimiento promedio de 20% anual) modificaron la naturaleza de la competitividad surcoreana.

Además, en el plano de las relaciones de trabajo, sólo recientemente se flexibilizó el ejercicio del derecho sindical con el levantamiento de las restricciones que se habían impuesto.

A pesar de la ampliación de las libertades individuales y aunque el derecho de huelga existe oficialmente desde la reforma constitucional, en los hechos, la declaración de una huelga está sometida a condiciones previas reglamentarias complejas que le restan toda su eficacia. Por otra parte, la tasa de sindicalización es bastante débil: 20,3% de los trabajadores eran sindicados en 1963, y 21,7% en 1991.

Otro elemento del éxito económico de Corea del Sur es, sin duda, el dinamismo y el poder de los *zaebol*, el equivalente a los *holdings* o *trusts* financieros que controlan los grupos familiares propietarios a través de empresas unidas por redes de participación cruzada. Estos conglomerados, que actúan en gran cantidad de sectores de actividad y dominan la economía surcoreana, fueron los principales beneficiarios de las medidas de estímulo y ayuda gubernamental, ya que sus actividades se inscriben en los sectores prioritarios.

Todas las políticas económicas (implantación, localización industrial, condiciones de acceso al crédito, sistema tributario, tarifas aduaneras) concedieron preferencia a estos *zaebol*, a costa de las pequeñas y medianas empresas. En el plano financiero, por ejemplo, se otorgaron créditos importantes a las industrias de exportación administradas por esos conglomerados (con beneficios en las tasas de cambio e intereses).

Aunque su gigantismo les permite rivalizar incluso con las sociedades mundiales más grandes, los *zaebol* son objeto de críticas por parte de los actores sociales. Se les reprocha haber monopolizado los créditos impidiendo el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, debilitando así el tejido económico[14].

Por su parte, el éxito de la política de desarrollo rural permitió alcanzar la autosuficiencia del arroz y productos alimentarios. Al contrario de lo que pasa en numerosos países de América Latina o África, comprometidos en esfuerzos de desarrollo, la agricultura no fue marginada y una simbología particular permaneció ligada al mundo agrícola, que fue siempre objeto de atención en los programas de desarrollo.

En la década de 1950, el poder público había emprendido una reforma territorial de gran envergadura cuyo principio era la distribución de las tierras entre los que la trabajan. El tamaño medio de las parcelas fue limitado a una hectárea.

Los costos de producción de los productos agrícolas son bastante elevados, el equilibrio agrícola es deficitario desde hace algunos años y una parte de la población activa en el sector de la agricultura disminuye progresivamente (42,3% en 1977, contra 10,5%, en el 2002). Este fenómeno es compensado por las ganancias de productividad. La superficie destinada al cultivo del arroz corresponde a 56% de las tierras arables y el rendimiento de los arrozales es uno de los más elevados del mundo: 6.463 kilos por hectárea en 1991, mientras el promedio mundial es de 3.581 kilos por hectárea.

La administración

Los *zaebol* tienen un peso considerable, y tal vez desmesurado, en el potencial económico del país. Estos conglomerados han sido escogidos por el Estado para constituir un núcleo competitivo capaz de enfrentar los mercados mundiales a través de programas especiales de asistencia y estímulo.

El Estado –raramente empresario– casi siempre tuvo el papel determinante de orientar, sugerir, incitar o desanimar, y de fijar las prioridades en el marco de los planes sucesivos, señalando "a los empresarios lo que había que hacer y aquello de lo que había que abstenerse [...]. Este papel paternal del poder público, que molesta a las economías de las escuelas liberales y que, es verdad, va difuminándose, es el reflejo del antiguo sistema y de las tradiciones"[15].

[14] De Bourbon resalta que la crisis financiera, que en 1997 tocó numerosos países del Asia del sudeste, permitió comprobar el sobreendeudamiento de los *zaebol*, esos vastos conglomerados que están en la base del despegue coreano y gracias a los cuales el país se hizo el undécimo poder económico del mundo y el segundo miembro asiático de la OCDE. Para remediar la situación, los *zaebol* parecen haber adoptado un nuevo orden, a saber la conquista del extranjero. Por ejemplo, estos últimos años, Samsung gastó 400 millones de euros en publicidad, 2 mil millones en mercadeo y otro tanto en I&D.

[15] Teissier du Cros (1990, p. 232).

A imagen del Japón de la posguerra (un país en ruinas y lanzado por un impulso reparador), en una economía donde reinaba la moral confucianista, que se preocupaba sin cesar del bien de la nación y donde las grandes empresas eran dirigidas por hombres de negocios devotos al Estado, este tipo de desarrollo ciertamente era posible (Morishima, 1987).

Los *zaebol* intervienen en múltiples esferas de la actividad económica y tienen dimensión internacional. Sostenidos por sus redes de información en todo el mundo y por sus propias casas comerciales, rivalizan con los gigantes mundiales.

Hasta 1988, la política gubernamental –pragmática pero también muy parcial– había favorecido deliberadamente sólo este tipo de empresas con el levantamiento de las restricciones a la importación, el acceso directo al crédito, las subvenciones a la exportación y las desgravaciones fiscales.

Pero los otros agentes sociales consideraban la política fiscal como una fuente de injusticia social. El impuesto a los bienes inmuebles, a las rentas de la especulación bursátil o a la fortuna, en general, era irrisorio con relación a la imposición estricta sobre los salarios a la cual fue sometido 40% de los asalariados.

De cierta manera, también, las alianzas entre políticos, tecnócratas y familias propietarias de los *zaebol* estimularon las redes de fidelidad y una cierta forma de corrupción. Sin embargo, esto no parece haber perjudicado el resultado económico de Corea del Sur o el mejoramiento evidente del nivel de vida de la población.

Desde agosto de 1988, la oposición parlamentaria, mayoritaria en el seno de la Asamblea Nacional en Seúl, denunció varios vacíos y malversaciones, y llevó al gobierno a modificar diversos aspectos de su política, tales como la revisión del sistema tributario, la limitación de la gran propiedad territorial especulativa, la introducción de medidas de justicia social, el apoyo a los desfavorecidos, la determinación de una renta mínima obligatoria o la creación de un régimen de jubilación y de seguridad social.

En el curso de su expansión, los *zaebol* acumularon flujos financieros considerables; así pudieron comprometer nuevas inversiones en Corea del Sur y en el mundo. La ganancia financiera permitió aumentar los salarios y adquirir bienes mobiliarios e inmobiliarios. Esta situación generó una especulación territorial, seguida de un alza importante de los precios de los bienes inmuebles.

En el 2004, los treinta primeros *zaebol* representaban cerca de 15% del PIB, 30% del PIB fabril, 700.000 asalariados y 75% de las exportaciones surcoreanas. La distancia entre los cuatro principales *zaebol* (Samsung, Hyundai, LG y SK) y otros conglomerados es hoy más grande.

En comparación con los *zaebol*, las pequeñas y medianas empresas, muy numerosas, representan cerca de 80% de los empleos surcoreanos. Muchas de ellas son negocios familiares que se desarrollaron progresivamente, algunos con la colaboración de los *zaebol* de los que se convierten en sus ramificaciones. Estas empresas gravitan alrededor de grandes po-

los industriales descentralizados o se instalan en zonas de actividad tanto en el corazón como en la periferia de los grandes centros urbanos. Cada vez más, son dirigidas por jóvenes empresarios muy calificados, graduados, que suceden a sus padres.

De esas pequeñas y medianas empresas, 98% son fabriles, de las que más de la mitad está directamente integrada a los *zaebol*. La mayoría de estas Pyme, que tienen un estatus de "subensambladoras" o de productoras, tienen relaciones casi exclusivas, complejas y multidimensionales con su *zaebol*.

Este esquema de relaciones entre el *zaebol* y sus subcontratistas presenta analogías múltiples con el ejemplo del Japón que Masayoshi Ikeda[16] presenta en su artículo titulado "Trayectorias de evolución de la subcontratación japonesa". En efecto, como en Japón, gran proporción de las pequeñas y medianas empresas surcoreanas, que emplean de 100 a 200 personas, son equipadas con máquinas específicas totalmente adaptadas a la fabricación y montaje de una gama determinada de piezas para un solo cliente final.

De la misma manera que los *zaibatsu*, los *zaebol* organizan asociaciones de subcontratistas (de 50 a 100 empresas miembros) del primer nivel con las cuales tienen un contrato directo. Este sistema facilita los intercambios de información y favorece la colaboración en la búsqueda de soluciones comunes.

Por otra parte, la sistematización de los métodos de mejoramiento continuo del rendimiento de los sistemas de producción (*kanban*, justo a tiempo) dio como resultado el reforzamiento de la coordinación y articulación entre la empresa dirigente, *zaebol*, y sus subcontratistas, las pequeñas y medianas empresas.

Las pequeñas y medianas empresas surcoreanas evolucionan, en el plano tecnológico principalmente, gracias a la revisión sistemática de sus conocimientos sacando provecho del saber-hacer de los representantes de la empresa principal; este personal técnico, frecuentemente separado en las cadenas de producción o de ensamblaje del subcontratista, es directamente responsable de los resultados que se deben alcanzar.

Teniendo en cuenta la reducción del ciclo de vida de los productos en los mercados mundiales, los *zaebol* modificaron los regímenes de producción en masa, transformándolos en una producción más diversificada de series medias. Esto contribuyó a consolidar las relaciones con la subcontratación.

Las grandes empresas tienen formas de organización que parecen fuertemente jerarquizadas. Las decisiones se toman generalmente en la cima de manera unilateral y se imponen al personal intermedio (Chung, 1993). Sin embargo, hay que comprender el contexto cultural de un sistema heredado del confucianismo en el que la autoridad no es sentida como opresiva, sino como legítima y "aliada". No obstante, el sistema japonés de *nemawashi*, en el que las decisiones emanan de una suerte de consenso, es desconocido en Corea del Sur.

[16] Ikeda (1991, pp. 135-147).

Los mecanismos de decisión son bastante complejos y la dirección misma está fuertemente estructurada:

- El presidente del grupo: *hoejang*;
- el vicepresidente del grupo: *buhoejang*;
- el presidente de una sociedad del conglomerado: *sajang*;
- el vicepresidente del conglomerado: *busajang*;
- el director general: *jonnemou*;
- el director: *sangmo*;
- el director ejecutivo: *Isa*

Los *zaebol* son propiedad de familias muy cercanas a los grupos de presión políticos y financieros. Para estabilizar y reforzar las relaciones, es frecuente que las partes organicen matrimonios (Chung, 1993). La existencia de estas redes de alianzas se considera la reaparición de ciertas formas de obligaciones gregarias (Morishima, 1987; Chung, 1993; Teissier du Cros, 1990). Incluso, por analogía con Japón, de "obligaciones feudales" de los descendientes de las familias señoriales.

Más a menudo, los miembros de las familias dirigen y controlan directamente la empresa. Cuando ésta es mediana, los propietarios participan en la administración y garantizan ellos mismos la dirección cotidiana. Es el caso de la sociedad Hanzing, en la que los miembros de la familia propietaria son los dirigentes de las sociedades del grupo, se trata de un control directo.

Si el grupo tiene un tamaño más considerable, la familia propietaria interviene por medio de un control indirecto. Este control se produce gracias a una estructura central equivalente al estado-mayor de un *holding*. Los puestos clave (la dirección general y la dirección de la planificación) se reservan, en general, a los miembros de la familia y sus aliados. Pero los otros centros de decisión son parcialmente accesibles a los altos directivos procedentes principalmente de la alta administración pública, el ejército o las universidades de prestigio como la Universidad Nacional de Seúl o las universidades Yonsei, Koryo o Sogang.

Otra forma de control indirecto de los propietarios se produce en el caso de organizaciones de ramificaciones complejas. Los miembros de la familia propietaria del *zaebol* se encuentran, en general, en dos centros de decisión distintos. Uno está constituido por una sociedad central, cuya estructura es equivalente a la del *holding*, del que ya hablamos, y el otro tiene poderes igualmente importantes, pero actúa sobre todo según un plan filantrópico y se asemeja a una fundación sin ánimo de lucro. Estas dos estructuras son complementarias e intervienen directamente en la administración de todas las empresas que supervisan.

En un estudio sobre los 41 *zaebol* más importantes, Chung (1993) plantea el problema de la falta de integración entre las funciones de producción y de planificación. Constata una separación entre los centros de planificación estratégica y los centros de producción que, según él, toman pocas iniciativas y son poco creativos. Otro aspecto del estudio muestra la propiedad del capital en cada uno de los *zaebol*; la parte del capital

bajo el control de una sola familia es elevada. Así, entre 1997 y 2002, la parte del capital de los diez primeros *zaebol* que poseían las familias fundadoras, pasó de 9,5% a 3,7%, mientras que las participaciones cruzadas entre filiales aumentaron (como el capital que poseían las empresas), lo que permitió a estas familias reforzar el control (de 39,5% de derechos de voto, en 1997, a 46,9%, en el 2002).

En materia de reclutamiento de personal, los *zaebol* privilegian ciertas fuentes. En la tabla 9.4 se presentan las fuentes de reclutamiento citadas más a menudo para el período de 1962 a 1978.

TABLA 9-4
PRINCIPALES FUENTES DE RECLUTAMIENTO (1962-1978) (PORCENTAJE)

1. La función pública	23,0
2. El sector financiero	12,5
3. El sector público	9,9
4. El sector político	8,0
5. Los medios de comunicación	7,4
6. Las universidades	5,8
7. El ejército	5,2
8. Otros	28,2
Total	100

Esta política de contratación elitista crea una discriminación salarial, por una parte entre los egresados de universidades diferentes y, por otra, entre la alta dirección y el personal intermediario.

Anotemos también el grado de movilidad del personal que, contrario a Japón, es bastante elevada en Corea del Sur.

Otras encuestas, efectuadas por Jackson (1990), presentan las fortalezas y las debilidades de la empresa surcoreana. Se enumeran las siguientes fortalezas:

- Mano de obra letrada y muy bien formada (por el Estado y la empresa).
- Perseverancia en el trabajo y sentido del esfuerzo.
- Aptitud para percibir las oportunidades de negocios.
- Cierto gusto por el riesgo asociado a un sentido agudo del liderazgo (el autor cita el caso de la sociedad Samsung, que decidió penetrar el mercado de los semiconductores con su propia versión, antes de la peor recesión del sector de la electrónica en 1984; la empresa, que inyectó 150 mil millones de dólares en 18 meses, es hoy un líder indiscutible en el mercado mundial).
- Solidez financiera de los *zaebol*.

Jackson (1990) y Henriot y Roi (2001) precisan las siguientes debilidades:

- Rigidez de los sistemas administrativos.
- Lentitud en la toma de decisiones.
- Gran diversidad de las actividades: los *zaebol* se lanzan a actividades sin preocuparse siempre de su pertinencia (Samsung tiene 64 filiales, LG tiene 60); el autor ve en esto una vanidad exacerbada de los fundadores ("quieren estar por todas partes") y tal vez la necesidad de reducir los riesgos de que el gobierno congele el acceso a nuevos sectores.
- Duración de la jornada de trabajo (12 horas en promedio, y a veces más).
- Sobreendeudamiento: después de la crisis asiática, el gobierno tomó medidas para hacer que estos grandes grupos redujeran su deuda.

La mayoría de las empresas aseguran una formación interna a su personal. Se trata de una formación profesional predominantemente técnica, así como una enseñanza general que incluye lenguas y cultura general. Esta formación interna, percibida como una inversión a largo plazo, sirve para mejorar las competencias y refuerza el espíritu de equipo y la aptitud a la sociabilidad. Es la vía privilegiada para el desarrollo de carrera y la promoción.

El sistema de remuneración y los modos de participación en los beneficios como complemento del salario, son más o menos los mismos en diversos conglomerados. Desde hace diez años, los salarios aumentaron fuertemente bajo la presión de las asociaciones profesionales y sindicales, pero la escala de los salarios y la pirámide de los ingresos siguen desequilibradas.

Chung (1993) resalta que los altos ejecutivos surcoreanos tienen salarios desproporcionados, sin contar toda una gama de retribuciones en especies. Su vínculo, a menudo directo (padres o aliados), con los propietarios de la empresa y su estatus anterior (miembro de la alta función pública, las finanzas, el ejército) facilita la obtención de favores múltiples. Estos altos ingresos permitieron hacer numerosas inversiones territoriales especulativas y generaron un consumo desenfrenado de productos de lujo, la mayoría importados.

Las magníficas ganancias acumuladas por los *zaebol* han sido ampliamente reinvertidas en los países de la región del Pacífico asiático (particularmente en los países de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático) y en Corea del Sur. Igualmente han alimentado la especulación territorial, en Seúl particularmente, y la especulación en el mercado bursátil.

Pero esto no impide que los trabajadores sean sostenidos y "protegidos" de manera casi paternal por la empresa que les emplea. Los empleados gozan, además del salario, de las primas mensuales y anuales directamente en relación con su rendimiento individual y el de su grupo. Los estímulos financieros se acompañan de diversas formas de ayuda como la de vivienda (emisión televisada *Géopolis*, 1993), concesión de présta-

mos, distribución de becas de estudios para los hijos (merecedores) del personal.

En el plano social, la empresa está también presente en el seno de organizaciones de carácter filantrópico y el apoyo aportado a las obras del personal está lejos de ser despreciable.

Durante mucho tiempo, los gobiernos que se sucedieron en Corea del Sur mantuvieron el país bajo vigilancia, con un régimen de restricción de las libertades individuales. El movimiento sindical fue entonces prohibido y el derecho de huelga no existía. Pero en la década de 1980, hubo una vuelta progresiva a las libertades democráticas.

Investigación y desarrollo: una política de innovación sostenida

Durante la década de 1980, frente a la recesión del mercado mundial, las repercusiones de la crisis petrolera y la subida del proteccionismo, el gobierno surcoreano decidió promover la investigación y animar las ganancias de productividad.

En el campo de la investigación fundamental y experimental, los *zaebol* concentraron sus esfuerzos en sectores precisos, como la electrónica y las industrias automovilística, química y pesada. Las inversiones en I&D programadas en 1993 eran muy ambiciosas. Samsung anunció una inversión récord de 3.800 mil millones de wons, o sea, un aumento de 8% con relación a 1992; Hyundai, una inversión de 2.600 mil millones de wons, o un aumento de 28,1% con relación a 1992, y Daewoo recibió un presupuesto especial de 1.950 mil millones de wons (*Le Courrier de la Corée*, 30 de enero de 1993).

Por su lado, el Estado apoyó las actividades de investigación. Durante el quinto plan quinquenal (1982-1986), la contribución financiera para el sector prioritario de la electrónica se evaluó en 186 millones de dólares (Lorot y Schwob, 1986). En el 2000, el presupuesto para I&D era de 12 mil millones de euros, es decir, 2,68% del PIB. Las inversiones privadas representaban 75% del total. Los funcionarios del sector de la I&D aumentan regularmente: de menos de 130.000 investigadores y asistentes en 1991, se pasó a más de 230.000 en el 2000. Los investigadores constituyen 5% de la población activa surcoreana y cerca de la mitad están directamente vinculados a la industria (*Groupe sénatorial d'amitié France-Corée du Sud*, 2004).

Los programas de cooperación científica y tecnológica se apoyan en dominios tan variados como la industria aeroespacial, la ingeniería marítima, la química, la informática, las biotecnologías, las nuevas energías, los nuevos materiales, etc.

Estos datos borran ciertas ideas preconcebidas de hace algunos años que atribuían a ciertos productos surcoreanos un valor irrisorio.

El desempeño ambiental de Corea del Sur

La gran densidad de la población (la más elevada de los países de la OCDE: 481 personas por kilómetro cuadrado), su gran concentración en zonas urbanas y el crecimiento exponencial de los vehículos motorizados en las ciudades, acentúan los problemas vinculados con el medio ambiente en Corea del Sur.

Según la OCDE (2003), los temas ambientales y el desarrollo sostenible están entre las principales prioridades de la acción nacional sólo en fechas relativamente recientes, aunque se había adoptado una ley-marco a finales de la década de 1970 y comienzos de la de 1980. Sólo fue a partir de 1990 que leyes complementarias y disposiciones de aplicación impusieron reglas exigentes a favor de la protección del ambiente[17].

En el 2000, una comisión presidencial para el desarrollo sostenible se encargó de fijar las orientaciones estratégicas y de formular planes con el fin de integrar las preocupaciones ambientales en la cotidianidad de la economía surcoreana. Y, desde finales del 2002, las autoridades locales son responsables, en colaboración con las industrias locales, y bajo la supervisión del Ministerio del Medio Ambiente, de fijar y aplicar la política ambiental del país.

Aunque sólo recientemente Corea del Sur se comprometió en una gestión medioambiental eficiente, en el 2001 fue clasificada entre las naciones en las que por lo menos 500 organizaciones habían obtenido la certificación ISO 14001, junto a Canadá, Dinamarca, Finlandia, Países Bajos y Suiza.

Conclusión

El éxito del despegue económico y del proceso de industrialización en Corea del Sur podría explicarse por la importancia inicial de la base agrícola del país (Maurer y Regnier, 1989), el papel primordial del Estado y la actitud de las poblaciones confucianistas respecto al trabajo, la solidaridad social, la educación y la adquisición de conocimientos.

El pequeño campesinado microparcelario, que tenía una tradición secular del conocimiento hidráulico y la agricultura intensiva unida a él, transmitieron los valores y las tradiciones rurales de la vieja civilización asiática del cultivo del arroz.

Omnipresente, la administración pública fue la gran organizadora del gigantesco esfuerzo de desarrollo e industrialización en Corea del Sur. Maurer y Regnier (1989) resumen así el desencadenamiento del proceso: sostenido por el Estado, el pequeño campesinado familiar, autosuficiente, relativamente homogéneo, diversificó sus actividades económicas en

[17] Estas reglas tocaban principalmente el control de la calidad del aire, el agua, la toxicidad de los productos químicos, el ruido y las vibraciones, los desechos y la contaminación de los suelos (Ministerio del Medio Ambiente de la República de Corea, http://eng.me.go.kr).

el campo del artesanado y pequeñas industrias rurales del transporte y el comercio. Al aumentar su movilidad geográfica y social, gracias al acceso a la educación y a la formación profesional fijado por la administración, este campesinado alcanza progresivamente el sector industrial moderno.

Las difíciles condiciones de acceso a la independencia de Corea del Sur, y los episodios violentos de su historia, podrían explicar parcialmente la existencia de un Estado poderoso y dirigente como garantía de la estabilidad política y social. Encargado de organizar e imponer por necesidad un proceso de modernización y de cambio social de gran amplitud, el Estado centralizado y autoritario, apoyándose en el ejército, la alta función pública y ciertos negocios, definió las prioridades, asignó los recursos y logró un desarrollo económico para la gran mayoría.

Nuestro propósito se limita aquí a comprobar los efectos de políticas intervencionistas en un país que pasó, en treinta años, de un estado de subdesarrollo a una situación de relativa prosperidad para la población, sin salir fiador por los excesos terribles del "período de los generales". Pero Corea del Sur difiere totalmente de muchos regímenes autoritarios semejantes en el mundo donde la dictadura va a la par con la miseria.

Por otra parte, el camino de la democracia política es también la "democracia del estómago", y Corea del Sur, a pesar de accidentes por cierto lamentables, parece seguir una vía que muchos países en fase de industrialización le envidian.

El dirigismo económico se acompañó de un recurso selectivo en ciertas fuerzas del mercado. Pragmático, el gobierno surcoreano, particularmente el todopoderoso Ministerio de Planificación (cuyo titular está al nivel de viceprimer ministro), privilegió elecciones flexibles, según objetivos prioritarios, y adaptó sus estrategias a las etapas del desarrollo industrial. De hecho, el "orden" social no sirvió para liberar de una manera desenfrenada las fuerzas del mercado, sino para movilizar el ahorro familiar, canalizar la inversión extranjera y sostener un sector industrial poderoso.

El poder público modeló profundamente el espacio económico y social de Corea del Sur, y nada sería más abusivo que dar el crédito de los éxitos registrados en materia de desarrollo a un liberalismo puro y duro, por más avanzado que fuera.

Cada vez más sometida a presiones monetarias y proteccionistas por parte de Estados Unidos y Europa, Corea del Sur (como Japón y otros nuevos países industriales) decidió orientarse hacia una globalización acrecentada de su economía e inició en 1988 una redirección de sus actividades hacia el Asia del Pacífico, la primera zona económica del mundo.

Ideas importantes

SOBRE COREA DEL SUR

La sociedad

Corea del Sur es una sociedad fuertemente jerarquizada, cuyo tejido social se compone de valores colectivos y una gran solidaridad. Toda forma de autoridad se acompaña de un rol paternalista y benévolo y de obligaciones vinculadas con esta posición. Estos rasgos caracterizan las intervenciones del Estado, que desempeña un lugar central en los planos social y económico. Este papel particular es el fruto del desarrollo histórico y la tradición surcoreanas. La enseñanza y la formación son dimensiones clave del desarrollo de esta sociedad.

Preguntas

1. ¿Qué factores históricos favorecieron el desarrollo sostenido de la economía surcoreana?
2. ¿Cuál es la orientación particular de los programas de formación?
3. ¿Por qué razones se considera al Estado un actor clave en esta economía?

La empresa

Existe una fuerte concentración económica de las empresas en Corea del Sur. Las grandes empresas, que también son muy jerarquizadas, reposan en mecanismos de decisión complejos, y las decisiones importantes se toman en la cima. La mano de obra, disciplinada y abundante, recibe un aprendizaje sólido y una buena formación conforme a las leyes vigentes. Los programas de cooperación científica, de colaboración entre las pequeñas, medianas y grandes empresas, así como las redes de alianzas entre los campos político, financiero y organizacional, forman la trama de las actividades económicas en Corea del Sur.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de la empresa surcoreana?
2. ¿Cuáles son las principales diferencias en cuanto al modo de funcionamiento de las empresas surcoreanas y las japonesas?
3. ¿Cuál es el papel de los sindicatos en la economía de Corea del Sur?

Anexo 9.1
PARTICIPACIÓN DE COREA DEL SUR EN EL COMERCIO MUNDIAL EN EL 2000

TABLA 9-1

Exportaciones			Importaciones		
País	Valor (miles de millones de dólares	Valor (%)	País	Valor (miles de millones de dólares	Valor (%)
Estados Unidos	781,1	12,3	Estados Unidos	1.257,6	48,9
Alemania	551,5	8,7	Alemania	502,8	7,5
Japón	479,2	7,5	Japón	379,5	5,7
Francia	298,1	4,7	Reino Unido	337,0	5,1
Reino Unido	284,1	4,5	Francia	305,4	4,6
Canadá	276,6	4,3	Canadá	244,8	3,7
China	249,3	3,9	Italia	236,5	3,5
Italia	237,8	3,7	China	225,1	3,4
Países Bajos	212,5	3,3	Hong-Kong	214,2	3,2
Hong-Kong	202,4	3,2	Países Bajos	198,0	3,0
Bélgica	186,1	2,9	México	182,6	2,7
Corea del Sur	172,3	2,7	Bélgica	173,0	2,6
México	166,4	2,6	Corea del Sur	160,5	2,4
Taiwán	148,3	2,3	España	153,5	2,3
Singapur	137,9	2,2	Taiwán	140,0	2,1
España	113,7	1,8	Singapur	134,5	2,0
Federación Rusa	105,2	1,7	Suiza	83,6	1,3
Malasia	98,2	1,5	Malasia	82,2	1,2
Suecia	86,9	1,4	Suecia	72,8	1,1
Suiza	81,5	1,3	Australia	71,5	1,1
TOTAL	4.869,1	76,5	TOTAL	5.155,1	77,4

Fuente: Organización Mundial del Comercio, 2001, www.wto.org.

Bibliografía de la Sección I

AFFAIRES (LES) (1989). «Dossier sur le Japon», semaine du 18 mars, p. 30-32.
AKTOUF, O.(2002). *La stratégie de l'autruche. Post-mondialisation, management et rationalité économique,* Montréal, Écosociété.
ALBERT, M. (1991). *Capitalisme contre capitalisme,* Paris, Éditions du Seuil.
ALLAIRE, Y. et M. FIRSIROTU (1989). «Les racines de l'innovation. Le système japonais et l'expérience américaine», *Gérer et Comprendre,* n° 17, décembre, p. 62-72.
ARCHIER, G. et H. SÉRIEYX (1984). *L 'entreprise du troisième type,* Paris, Éditions du Seuil.
ATLASECO. *Atlas économique mondial,* années 1990, 1991, 1992, 1993, 2002, Paris, Éditions du Sérail.
ATLASECO. *Atlas économique mondial,* année 1997, Paris, Éditions O.C.
AUTOMOBILE MAGAZINE (L'). Hors série 2001-2002, 2002-2003, 2003-2004, 2004-2005, Paris, Motor Presse France.
BARCHMAN, G. (2003). «Le management environnemental», sur le site web de Groupe de recherche sur le développement durable et le développement économique local, www.groupeone.be.
BEHR, E. (1989). *Hiro-Hito,* Paris, Robert Laffont.
BELLON, B, et, J. NIOSI (1987). *L'industrie américaine, fin du siècle,* Montréal, Boréal.
BERNIER, B. (1988). *Capitalisme, société et culture au Japon: aux origines de l'industrialisation,* Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
BIDET, E. (2003), *Corée du Sud: économie sociale et société civile,* Paris, L'Harmatlan.
BIRAT, J.-P. (1991). *Réussir en affaires avec les Japonais: comprendre la mentalité japonaise, l'entreprise japonaise et ses rites,* Paris, Éditions du Moniteur.
BLANC, M. (1989). «La Corée du Sud», dans *La nouvelle Asie industrielle: enjeux, stratégies et perspectives,* Paris, PUF, publication de l'Institut universitaire des hautes études internationales de Genève.
BOSCHE, M. (1987). «Corée-France: au-delà du langage international des affaires», *Revue française de gestion,* n° 64, septembre-octobre, p. 83-90.
BOSCHE, M. (1991). «Stéréotypes culturels d'hommes d'affaires: deux visions de la Corée», *Intercultures,* n° 12, p. 57-68.
BRAUDEL, F. (1980). *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, les jeux de l'échange,* Paris, Armand Colin, 3 tomes.
BRAUDEL, F. (1985). La *dynamique du capitalisme,* Paris, Arthaud.
BRAVERMAN, H. (1976). *Travail et capitalisme monopoliste,* Paris, Maspero.
CARLZON, J. (1986). *Renversons la pyramide!,* Paris, InterÉditions.
CAZAL, D. (1.990). «Corée: recrutement et affinités», *Ressources humaines,* n° 21.
CAZAL, D. (1991). «Communautarisme en Corée et au Japon: le réseau et l'arbre», *Intercultures,* n° 13, avril, p. 87-96.
CAZAL, D. (1992). «Visage, communication interculturelle et éthique: l'exemple de la Corée», *Intercultures,* n° 17, avril.
CAZAL, D. (1993). *Stéréotypes interculturels: une approche constructiviste appliquée a la Corée,* Marseille, Groupe EIA.
CAZAL, D. (1994). «Éthique et management interculturel: le cas du confucianisme d'entreprise», dans M. Bosche (dir.), *Le management interculturel s'apprend-il?,* Paris, Nathan.
CENTRE DE PROSPECTIVE ET D'ÉTUDES (1986). *L'acquisition de technologies étrangères par le Japon,* numéro hors série, avril, Paris, Ministère de la Recherche et de la Technologie.
CHANG, C.Y. (1980). *Confucianism: A Modern Interpretation,* Taipei (Taiwan), The HWA Kang Press.
CHAPONNIÈRE, J.-R. (1982). *La république de Corée: un nouveau pays industriel,* París. La Documentation française, Notes et études documentaires, n° 4667-4668.

CHOURAK, M. (1990). «La Corée du Sud à la conquête de l'URSS et de l'Europe centrale», *Le Courrier des pays de l'Est*, Paris, La Documentation française, Notes et études documentaires, n° 347.
CHUNG, J. (1993). «Démystification du miracle économique coréen», conférence, Montréal, Centre d'études de l'Asie de l'Est, Université de Montréal, 18 février.
CHUNG, J. et S. BUCKLEY (1993). *Séminaire: facteurs économiques et négotiations en Corée*, Montréal, Fondation Asie-Pacifique du Canada, 4 mars.
CHUNG, S.W. (1978). «Administration et développement: le cas sud-coréen», *Revue française d'administration publique*, n° 7, juillet-septembre.
CLAIRMONTE, F. et J. CAVANAGH (1986). «Comment le tiers-monde finance les pays riches», *Le Monde diplomatique*, septembre, p. 14.
COURDY, J.-C. (1979). *Les Japonais, la vie de tous les jours dans l'empire du Soleil levant*, Paris, Belfond.
COURRIER DE LA CORÉE (LE). Publications des années 1990 à 1993.
CROCKER, O., C. CHARNEY et J. LEUNG CHIU (1991). *Guide pratique des cercles de qualité: l'expérience des États-Unis et du Japon au service des entreprises françaises*, Paris, Eyrolles.
DAWSON, M.M. (1915). *The Ethics of Confucius*, New York, G.P. Puman's Sons.
DEMING, W.E. (1987). «Pourquoi sommes-nous si mauvais?», *Revue Commerce*, vol. 88, n° 10, octobre, p. 109-117.
DEVOIR (LE) (1990). Numéros des 16, 17, 18 et 19 janvier.
DONNET, P.A. (1991). Le *Japon achète le monde*, Paris, Éditions du Seuil.
DOURILLE-FEER, É. (dir.) (2002). *Japon: Le renouveau?*, Paris, La Documentation française, 192 p.
EALEY, L. (1990). *Les méthodes taguchi dans l'industrie occidentale: accroître la qualité en diminuant les coûts*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
ECONOMIST (THE) (1997). *Country Profile: South Korea*, 1996-1997.
ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (THE). *World Outlook* 1992, *South Korea*.
ÉTAT DU MONDE (L') 1990, 1991, 1992, 1993, 2004. Montréal-Paris, Boréal-La Découverte.
ÉTIEMBLE (1966). *Confucius*, Paris, Gallimard.
EXPANSION-CROISSANCE (L') (2004). Le 18 heures.com, «Le Japon devant les États-Unis», n° 1303, 9 juin, www.lexpansion.com.
EXPRESS (L') (1987). «Spécial Japon: les maîtres du monde», n° 1899, du 27 novembre au 3 décembre.
FAR EASTERN ECONOMIC REVIEW. Annuaire Asia Yearbook 1991, Hong-Kong.
FARAMOND, G. de (1988). «Les pièges du consensus», *Ressources humaines*, n° 10, janvier, p. 30-32.
FOUCOUNAU, D. (1991). «Corée, État divisé», *Relations internationales estratégiques*, Paris, IRIS/Stock, n° 1.
GÉOPOLIS. Émission télévisée consacrée a la Corée du Sud, Paris, France 2, septembre 1993.
GIRAUD, P.N. et M. GODET (1987). *Radioscopie du Japon*, Paris, Economica.
GOW, Y. (1990). «Systemes d'enseignement, formation et perfectionnement dans l'entreprise: le Japon», dans C. Handy, C. Gordon, Y. Gow et C, Randlesome (dir.), *Formation: managers*, Paris, Eyrolles.
GROUPE SÉNATORIAL D'AMITIÉ FRANCE-CORÉE DU SUD (2004). *Économie et culture: le cas de la Corée du Sud*, compte rendu publié sur le site web du Sénat français, www.senat.fr.
HAMILTON, C. (1986). *Capitalist Industrialization in Korea*, Londres, Westview Press, Praeger.
HEALEY, D. (1991). *Les exportations japonaises de capitaux et le développement économique de l'Asie*, Paris, OCDE, Études du Centre de développement.
HENRIOT, A. et S. ROL (2001). *L'Europe face à la concurrence asiatique*, Paris, L'Harmattan, coll. «Points sur l'Asie», 190 p.
HOFSTEDE, G. (1980a). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Valijes*, Beverley Hills, Calif., Sage Publications.

HOFSTEDE, G. (1980b). «Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?», *Organizational Dynamics,* été, p. 42-63.
HOLEINDRE, R. (1983). *L'Asie en marche (Japon, Corée du Sud; Taiwan, Hong-Kong, Singapour),* París, Robert Laffont.
IKEDA, M. (1991). «Trajectoires d'évolution de la sous-traitance japonaise», *Sociologie du travail,* n° 1/91, Dunod.
IMAGES ÉCONOMIQUES DU MONDE (2004). Paris, Armand Colin.
IMANO, K. et S. DAVIS (1991). «La recherche-développement et la formation des chercheurs et ingénieurs au Japon», *Sociologie du travail,* n° 1/91, Paris, Dunod.
INAGAMI, T. (1991). «Tendances récentes du système japonais de relations industrielles: néo-corporatisme et nouvelle identité syndicale», *Sociologie du travail,* n° 1/91, Paris, Dunod.
INOHARA, H. (1991). *Ressources humaines dans les entreprises japonaises,* Paris, Eyrolles.
INSTITUT DE RECHERCHE ÉCONOMIQUE ET DE PLANIFICATION DU DÉVEJLOPPEMENT (1987). *La république de Corée; concurrent ou nouveau Partenaire?,* Grenoble, Cahiers IREP-D, n° 11.
ITO, I. (1991). «Les mouvements du personnel comme vecteurs des transfertsde technologie et de la compétitivité des entreprises japonaises», *Sociologie du travail,* n° 1/91, Paris, Dunod.
IWATAR, R. (1982). *Japanese-Style Management,* Tokyo, Asian Productivity Organization.
JACKSON, T. (1990). Articles sur la Corée du Sud dans *The Economist,* 18 août 1990, publiés par *Problemes économiques,* n° 2215,6 mars 1991.
KEIZAI KOHO CENTER (1989). *Japan 1989, An International Comparison,* Tokyo.
KÉLADA, J. (1986). «Le phénomène japonais: historique et évolution», dans J. Nollet, J. Kélada et M.O. Diorio (dir.), *La gestion des opérations et de la production,* Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur, p. 692-698.
KÉLADA, J. (1990). *Pour une qualité totale,* Dorval, Éditions Quafec.
KIM DONG KI (1988). «Corée: management et éthique professionnelle», *Harvard- L'Expansion,* n° 50, automne, p. 110-115.
KITAMURA, K. (1991). «L'avenirde l'enseignement supérieur au Japon», *Sociologie du travail,* n° 1/91, Paris, Dunod.
KOIKE, K. (1991). «Le développement professionnel des 'cols blancs' diplômés d'université», *Sociologie du travail,* n° 1/91, Paris, Dunod.
KOREA, K. (1987). Dans *Cahiers du Japon,* n° 31, p. 69.
LECLERC, Y. (1989). «Le méritocratisme pragmatique: vers une nouvelle politique salariale au Japon», *Gérer et Comprendre, Annales des mines,* septembre.
LE DIASCORN, Y. (2003). «Japon, miracle ou mirage?», 2 édition, Paris, Ellipses.
LOROT, P. et SCHWOB (1986). *Singapour, Taiwan, Hong-Kong, Corée du Sud: les nouveaux conquérants,* Paris, Hatier.
LUSSATO, B. et G. MESSADIÉ (1986). *Bouillon de culture,* Paris, Robert Laffont.
MAHON, J.-E. (1992). «Stratégies d'industrialisation: une comparaison entre l'Amérique latine et l'Asie du Sud-Est»,*The Journal of Development Studies,* Londres, *Problèmes économiques,* n° 2299, 11 novembre.
MANTOUX; P. (1959). *La révolution industrielle au XVIII siècle,* Paris, Génin.
MAURER, J.-L. et P. REGNIER (1989). *La nouvelle Asie industrielle: enjeux, stratégies et perspectives:* Paris, PUF, publication de l'institut universitaire des hautes études internationales de Genève.
MAURY, R. (1986). *Marianne à l'heure japonaise,* Paris, Plon.
McMILLAN, C. J. (1982). «From Quality Control to Quality Management: Lessons from Japan», *The Business Quarterly,* vol. 47, n° 1, printemps, p. 31-40.
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE FRANÇAISE (2004). «Présentation de l'économie du Japon: l'économie japonaise à la recherche d'une troisième voie», www.missioneco.org.
MINISTIÈRE DE L'ENVIRONNEMENT DE LA RÉPUBLIQUE DE CORÉE {2005), http://eng.me.go.kr.

MISHIMA, Y. (1971). *Confessions d'un masque,* Paris, Gallimard.
MISHIMA, Y. (1985). *La mort* en *été,* Paris, Gallimard.
MONDE (LE) (1992). «Dossiérs et documents», janvier.
MONDE (LE) (2004). «Le Japon renoue avec l'expansion», avril.
MONDE DIPLOMATIQUE (LE) (1991). «Manière de voir: Allemagne Japon, les deux titans», n° 12.
MONDE DIPLOMATIQUE (LE) (2003). «Cinq ans après la crise, Pékin s'impose dans une Asie convalescente», octobre.
MONITEUR DU COMMERCE INTERNATIONAL (MOCI). Articles sur la Corée: (1991) «Corée du Sud: stabiliser l'économie», n° 1058, 4 janvier, p. 71; (1992) n° 1041, 7 septembre; (1992) n° 1009, 27 janvier; (1993) numéro spécial, n° 1058, 4 janvier, p. 68-69.
MOO KI BAI et CHANG NAM KIM (1985). *Industrial Development and Structural Changes in the Labour Market: The* Case *of Korea,* Institute of Development Economics, JRP Series, n° 46, mars.
MORGAN, G. (1989). *Image* de *l'organisation,* Québec-Paris, PUL-ESKA.
MORISHIMA, M. (1987). *Capitalisme et confucianisme - technologie occidentale et éthique japonaise,* Paris, Flammarion.
MORITA, A. (1986). *Made in Japon,* Paris, Robert Laffont.
NITTA, M. (1991). «Diversification industrielle et stratégie de gestion des ressources humaines dans l'industrie japonaise du textile synthétique», *Sociologie* du *travail,* n° 1/91, Paris, Dunod.
NORA, D. (1991). *L'étreinte du samouraï ou le défi japonais,* Paris, Calmann-Lévy.
OCDE (1990). *Études économiques, 1989-1990: le Japon.*
OCDE (1991). *Études économiques, 1990-1991: le Japon.*
OCDE (1992). *Études économiques, 1991-1992: le Japon.*
OCDE (1993). *Études économiques,* 1992-1993: *le Japon.*
OCDE (1994). *Études économiques,* 1993-1994: *le Japon.*
OCDE (1996). *Études économiques,* 1996: *le Japon.*
OCDE (1996). *Statistiques des recettes Publiques,* 1965-1995.
OCDE (1997). *Études économiques,* 1997: la *France.*
OCDE (2000). *Statistiques des recettes publiques,* 1965-1999.
OCDE (2002). *Études économiques, 2001-2002: le Japon.*
OCDE (2003). *Études économiques, 2002-2003: la* Corée.
OCDE (2004). *Perspectives économiques,* vol. 2004, n° 1.
ODAKA, K. (1975). *Towards Industrial Democracy,* Cambridge, Mass., Harvard University Press.
OKUDA, K.(1991). «L'ouvrier qualifié à l'ère de la mécatronique: bricoleur et artisan», *Sociologie du travail,* n° 1/91, Paris, Dunod.
ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL (ONUDI) (1988). *The Republic of Korea,* Vienne, Industrial Development Review Series, PPD, 29-30 mars.
OUCHI, W.G. (1981). *Thoery Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge,* Reading, Mass., Addison-Wesley.
PETERS, T. (1988). *Le chaos management,* Paris, InterÉditions.
PETERS, T. et R. WATERMAN (1983). *Le prix* de *l'excellence,* Paris, InterÉditibns.
PINGUET, M. (1984). *La mort volontaire au Japon,* Paris, Gallimard.
PITTE, J.-R. (1991). *Le Japon, mémentos* de *géographie,* Paris, Sirey.
POINT (LE) (1989). N° de la semaine du 18 au 24 décembre.
PROBLÈMES ÉCONOMIQUES (1991). «Forces et déséquilibres de l'économie coréenne», Paris, La Documentation française, 6 mars.
RAPPORT ANNUEL MONDIAL SUR LE SYSTÈME ÉCONOMIQUE ET LES STRATÉGIES (RAMSES) (2003). «Le Japon, crises et réformes», www.pubgouv.com.
REDDING, G. et X.Y. WONG (1986). «The Psychology of Chinese Organisation Behaviour», dans M.H. Bond (dir.), *The Psychology of the Chinese People,* Oxford, Oxford University Press, p. 265-296.
REVET, R. (1989). «Un regard sur la Corée», *Le Courrier de l'ACAT,* n° 97.

REVUE FINANCES & DÉVELOPPEMENT (1990). «La croissance du marché financier coréen», vol. 27-28.
REVUE FRANÇAISE DE *GESTION* (1987). «Activité internationale et processus décisionnel: le cas sud-coréen», n° 61, janvier-février.
SABOURET, J.-F. (dir.) (1988). *L'État du Japon,* Paris, La Découverte.
SALOMÉ, B. et J. CHARMES (1988). *La formation en cours d'emploi: cinq expériences asiatiques,* Paris, OCDE, Études du Centre de développement. SASO, M. (1981). *Japanese Industry,* Londres, EIU.
SAUTTER, C. (1987). *Les dents du géant, le Japon à la conquête du monde,* Paris, Olivier Orban.
SCHUMPETER, J. (1979). *Capitalisme, socialisme et démocratie,* Paris, Payot.
SEDES (1997). *Images* économiques du monde, 1996-1997, Paris.
SEDES (2002). *Images* économiques du monde, 2001-2002, Paris.
SHIN, Y.K. (1988). *Contrôle et stratégie d'expansion internationale des firmes d'un NPI, le cas de la Corée du Sud,* Toulouse, thèse de 3e cycle.
STATISTICAL HANDBOOK OF JAPAN 2004. www.stat.go.jp.
STUART MILL, J. (1864). *L'utilitarisme,* Toulouse, Privat.
STUART MILL, J. (1887). *Mes mémoires. Histoire de ma vie et de mes idées,* Paris, Gérus Bailliere.
STUART MILL, J. (1889). *Principes* de *l'économie politique,* Paris, Guillaumin.
TAKAHASHI, N. (1990). *Les petites et moyennes entreprises et leur financement au Japon,* Tokyo, People's Finance Corporation.
TAZEZWA, S. et A. WHITEHILL (1981). *Work Ways: Japan and America,* Tokyo, The Japan Institute of Labor.
TEISSIER du CROS, R. (1990). *Les Coréens,* Paris, L'Harmattan.
TOMINAGA, K. (1991). «Les expériences historiques du Japon pour une théorie de la modernisation des sociétés non occidentales», *Sociologie du travail,* n° 1/91, Paris, Dunod.
TOUBOUL, S. (2004). «Le Japon sensibilise citoyens et entreprises à l'éco-bilan», sur le site web de Novethic, www.novethic.fr.
UJIHARA, S. (1991). «Essai sur la transformation historique des pratiques d'emploi et des relations professionnelles au Japon», *Sociologie du travail,* n° 1/91, Paris, Dunod.
VANDERMEERSCH, L. (1986). *Le nouveau monde sinisé,* Paris, PUF, coll. «Perspectives internationales».
VOGEL, E. (1983). *Le Japon, médaille d'or,* Paris, Gallimard.
WEBER, M. (1971). *Économie et société,* Paris, Plon.

Sección II

ALEMANIA Y SUECIA

CAPÍTULO 10

ALEMANIA: CONCERTACIÓN Y COGESTIÓN, MOTORES DE UNA FORMA DE ÉXITO

Introducción

Alemania[1] forma parte de los líderes en la ruta del éxito económico[2] de las naciones (ver tablas 10.1 a 10.4), así como del plan del equilibrio social y la satisfacción relativa de todos los agentes sociales del proceso económico.

[1] Hacemos referencia aquí a la Alemania reunificada.

[2] Bellemare y Poulin-Simon (1986), Barou y Keizer (1984), *Le Devoir*, 6 de septiembre de 1989.

Tabla 10-1
Algunos parámetros económicos (retrospectiva)

Alemania	1981	1991	2001	2003
Población (millones)	60,7	81	82,3	82,6
Balanza comercial (miles de millones de dólares)	17,4	24,5	36,9	102,7
Importaciones (miles de millones de dólares)	29,9	383,1	619,9	758,2
Exportaciones (miles de millones de dólares)	34,2	391,9	657,45	860,95
Producto nacional bruto (miles de millones de dólares)	173,5	1.554	2.086,8	2.400,7
PNB *per capita* (dólares)	2.860	24.038	25.350	24.009,8
Tasa de inflación	3,4	4,2	1,9	1
Tasa de desempleo	0,6 (ex RFA)	4,4 (ex RFA)	7,9	9,6
Saldo de la administración pública (porcentaje del PIB)	0,4	3,2	-3	-3,8
Deuda de la administración pública (porcentaje del PIB)	18,4	42	59,8	63,7

Fuentes: *The Economist, Country Profile: Germany*, 1996-1997, 1997; Atlaseco, *Atlas économique mondial*, 1997, Paris, Éditions O.C.; *L'état du monde* 2004, Montréal-Paris, Boréal - *La Découverte; Alternatives économiques*, sin serie, nº 62, cuarto trimestre 2004.

Tabla 10-2
Indicadores de crecimiento

		2001	2002	2003
Tasa de crecimiento del PIB en precio constante (porcentaje de variación con relación al año precedente)	Alemania	0,8	0,1	-0,1
	Estados Unidos	0,8	1,9	3,0
	Japón	0,4	-0,3	2,5
	Zona Europea	1,6	0,8	0,5
Tasa de desempleo (porcentaje de la población activa)	Alemania	7,9	8,7	9,6
	Estados Unidos	4,8	5,8	6,0
	Japón	5,0	5,4	5,3
	Zona Europea	8,0	8,5	8,9
Saldo del equilibrio de pagos corrientes (porcentaje del PIB)	Alemania	0,1	2,2	2,2
	Estados Unidos	-3,8	-4,5	-4,8
	Japón	2,1	2,8	3,2
	Zona Europea	0,2	0,8	0,3

Fuente: *Alternatives économiques*, sin serie, nº 62, 4º trimestre 2004.

Tabla 10-3

A. Características de la empresa alemana y su medio ambiente	
Parámetros	**Características**
Contexto	Importancia del Estado: gobierno local fuerte.
	Sindicalización: de 40% a 50% de la población activa.
Estructura industrial	Tamaño de las empresas: muchas medianas empresas.
	Principales sectores: mecánica, química, industrias del medio ambiente.
Calificación y estructuras jerárquicas	Calificación: según el diploma profesional obtenido.
	Empleo preferido: obrero calificado (*Fasharbeïter*).
	Ascenso: después de la obtención del diploma de calificación.
	Jerarquía de los salarios: pocas diferencias, sin divisiones.
Relaciones profesionales	Sindicato: reformista, cogestión, no corporativista o estrictamente contestatario.
	Negociaciones: por rama.
	Modalidades: consenso, participación, escaso enfrentamiento.
	Legislación del trabajo: fuerte, negociada con los agentes sociales.
	Modelo educativo: profesional.
	Relaciones Estado-empresas: locales en el *land*.
	Determinación de los contenidos de formación: federal y local.
	Relaciones escuelas-empresas: la escuela está en la empresa.
	Reconocimiento de los diplomas: por la empresa y por el Estado.
	Jerarquía de los diplomas: relativamente fuerte.

B. Apreciaciones	
1.	Las empresas son mucho más importantes que las demás empresas europeas en cuanto al volumen de negocios y al efectivo.
2.	Siguen siendo familiares.
3.	Practican una dirección colegiada.
4.	Se especializan en un oficio, e incluso, en un nicho de mercado.
5.	Son a menudo subcontratistas de grandes empresas.
6.	Son mundiales y exportan la mayor parte de su producción.
7.	Son de origen artesanal.
8.	Están muy modernizadas.
9.	Practican todos los métodos de consenso y de formación y son mucho más flexibles que las grandes empresas frente a la coyuntura y a la evolución comercial y tecnológica.
10.	Están localizadas fuera de los grandes centros urbanos y se encuentran sobre todo al sur de Alemania.

Tabla 10-4
Datos generales

A. Tasa de crecimiento del PIB precio constante (variación en porcentaje por año							
	1981-1995	1996-2000	1999	2000	2001	2002	2003
Alemania	2,0	1,8	2,0	2,9	0,8	0,1	-0,1
A título de comparación: conjunto de países de la zona europea							
	1,3	2,6	2,8	3,5	1,6	0,8	0,5

Fuente: *Alternatives économiques*, sin serie, nº 62, 4º trimestre 2004.

B. Tasa de desempleo (porcentaje de la población activa total)					
	1996-2000	2000	2001	2002	2003
Alemania	8,7	7,8	7,9	8,7	9,6
A título de comparación: conjunto de países de la zona europea					
	9,9	8,5	8,0	8,5	8,9

Fuente: *Alternatives économiques*, sin serie, nº 62, 4º trimestre 2004.

C. Variación del índice de precios al consumo (variación en porcentaje por año)						
	1991-1995	1996-2000	2000	2001	2002	2003
Alemania	3,5	1,1	1,4	1,9	1,3	1,0
A título de comparación: conjunto de países de la zona europea						
	3,4	1,6	2,0	2,4	2,3	2,1

Fuente: *Alternatives économiques*, sin serie, nº 62, 4º trimestre 2004.

D. Saldo del balance de pagos corrientes (porcentaje del PIB)				
	1996-200	2001	2002	2003
Alemania	-0,8	0,1	2,2	2,2
A título de comparación				
Estados Unidos	-2,6	-3,8	-4,5	-4,8
Japón	2,3	2,1	2,8	3,2

Fuente: *Alternatives économiques*, sin serie, nº 62, 4º trimestre 2004.

Nadie ignora que muchos de los productos alemanes, cuya calidad y fiabilidad son excelentes, se difunden en todo el mundo: máquinas-herramienta, automóviles, productos químicos, equipos para las industrias del medio ambiente, aparatos de precisión, etc.

Alemania ocupó el primer puesto entre los países exportadores del mundo en 1990, el año de la reunificación[3], marcada, no obstante, por el lanzamiento de un gigantesco esfuerzo de reconstrucción y de transferencias financieras a su parte oriental (130 mil millones de marcos alemanes, es decir, 9% del producto interno bruto, fueron destinados a los cinco estados (*länder*)[4] orientales que constituyen el territorio de la antigua República Democrática Alemana o RDA).

[3] El proceso de reunificación de Alemania se logró según la cronología siguiente: el 9 de noviembre de 1989, apertura de la frontera entre la República Federal de Alemania (RFA) y la República Democrática Alemana (RDA); el 18 de marzo de 1990, la Alemania Federal, votando masivamente por el CDU (el partido del canciller Helmut Kohl), plebiscita la reunificación; el 1 de julio de 1990, unión económica y monetaria entre RDA y RFA; el 3 de octubre de 1990, reunificación de ambos Estados alemanes; el 2 de diciembre de 1990, elecciones legislativas en la Alemania reunificada, las primeras desde 1932, cuando el CDU obtuvo 319 escaños de 662 del Parlamento alemán (*Bundestag*); el 20 de junio de 1991, Berlín vuelve a ser la capital de la Alemania reunificada. Se trasladan el gobierno y el Parlamento de Bonn a Berlín.

[4] *Land* (estado) es una región administrativa dotada de poder muy amplio. Cada estado tiene su Parlamento elegido y sus propias instituciones gubernamentales. A excepción de las aduanas y del correo, la administración federal no existe en las

En 1991, mientras el esfuerzo nacional de apoyo a los cinco estados de la parte oriental se acentuó, el crecimiento alemán se aceleró bajo el efecto del aumento rápido de las rentas en las regiones orientales. Luego del período de euforia, a finales de 1991, la evolución se invirtió con una disminución de la velocidad del crecimiento, más marcada en Alemania que en el resto de Europa.

Sin embargo, haciendo frente a considerables desafíos impuestos por la reunificación y a causa de la recesión internacional que frenó el crecimiento mundial, Alemania continuó siendo uno de los países más competitivos del planeta (ver tablas precedentes). Así, en Alemania están establecidas más de 10.000 empresas extranjeras, que emplean más de dos millones de personas y generan un volumen de negocios anual de más de 750 mil millones de euros. Una encuesta de Ernst & Young revela que la popularidad del país se deriva de sus infraestructuras así como de su logística de investigación y desarrollo, y de diseño. Los inversionistas confían primero en los alemanes cuando se trata de elaborar un producto de alta tecnología, fiable y de diseño atractivo. Alemania, el tercer exportador mundial y el segundo lugar de producción, después de China en el 2003, seduce siempre gracias a la calidad de su producción (Ministerio Federal de Asuntos Extranjeros de Alemania, 2004a).

¿Cómo este país, arruinado, aniquilado y amputado después de la Segunda Guerra Mundial llegó a este lugar? ¿Qué tipo de administración practica para tener empresas tan competitivas? ¿Cómo, a pesar de los desafíos políticos y socioeconómicos de la reunificación, pudo mantener la eficacia y la competitividad de sus empresas?

La economía social de mercado, base del "modelo" alemán

El análisis de los resultados económicos de Alemania nos remite a características propias del "modelo renano" o "capitalismo renano [...] en el cual la economía de mercado, la propiedad privada y la libre empresa son la regla"[5]. Por su modo de regulación y su visión de la organización socioeconómica, este "modelo" rechaza el culto de lo inmediato en el cual "el especulador aventaja al empresario industrial y en el que las ganancias fáciles menoscaban las riquezas colectivas de la inversión a largo plazo"[6].

Enmarcado por los poderes públicos, "compitiendo con otros valores sociales diferentes del dinero", el sistema económico, creador de riqueza,

regiones. Dotado de una competencia muy amplia en el dominio de la cultura y de la enseñanza, el *land* legisla y fija los programas respetando los principios de armonización que se ejercitan en el marco federal, pero sin predominio de la capital nacional (Berlín). La reglamentación en cuanto a la formación profesional en las empresas es de dominio federal. La Alemania reunificada cuenta con 16 estados federados (*länder*) (ocho de la antigua RFA, cinco de la antigua RDA y tres metrópolis que tienen el mismo estatus: Berlín, Hamburgo y Bremen).

[5] Albert (1991).

[6] Jean Padioleau, citado por Albert (1991).

no corre el riesgo de convertirse en "destructor a largo plazo de valores sociales"[7].

Las particularidades del modelo alemán, que se relacionan en una dinámica sistémica (que aumentan la flexibilidad y la adaptabilidad del sistema en su conjunto), se encuentran en los principios fundamentales de la economía social de mercado, o *Soziale Marktwirtschaft*, de la que Albert destaca dos postulados:

- El dinamismo de la economía debe descansar en el mercado al cual se le debe asegurar gran libertad de funcionamiento, lo que se refiere, en primer lugar, a los precios y a los salarios.
- El funcionamiento del mercado no puede regir el conjunto de la vida social. El mercado debe estar equilibrado por una exigencia social *a priori*, de la cual el Estado es el garante.

Esto no significa que el Estado alemán sea excesivamente intervencionista. Se limita voluntariamente a un papel de regulador[8] y de árbitro, lo que no le impide consultar permanentemente a los actores sociales con el fin de emitir, en conjunto, una visión estratégica de las apuestas y los desafíos que hay que superar. Además, la doctrina del *Soziale Marktwirtschaft* le crea al Estado verdaderos "deberes de intervención". Éstos son particularmente evidentes en dos casos precisos.

Primero, el control de las condiciones de una competencia sana (entre los actores económicos) tiene como resultado excluir las alianzas abusivas y los monopolios de modo que aporta una ayuda indirecta (ventajas fiscales y subvenciones, principalmente). En el ámbito del *Mittelstand* (tejido económico regional que comprende un número importante de pequeñas y medianas empresas tradicionalmente exportadoras), la ayuda permite una disposición equilibrada del territorio desarrollando las infraestructuras en los estados menos favorecidos y estimulando la competitividad y el potencial económico. En los estados orientales, los principales beneficiarios son las manufacturas industriales, la agricultura y el sector de la vivienda social.

En segundo lugar, el Estado interviene en los asuntos de carácter social donde, a título coyuntural, "las subvenciones en los astilleros y las minas ayudan a humanizar el ritmo de las adaptaciones[9] y de la reconversión de las carreras industriales (sectores de integración tecnológica vertical)".

En el plano social, el modelo renano ofrece a sus ciudadanos, como en Japón o los países escandinavos, un grado de seguridad apreciable contra los riesgos de enfermedad, desempleo y diversas desventajas. Las desigualdades sociales son reducidas y numerosos programas de ayuda

[7] Albert (1991).

[8] Ocupándose, por ejemplo, de igualar los recursos de los *lânder* con el fin de evitar desviaciones de la renta por habitante de más de 5% con relación a la media nacional (Albert, 1991).

[9] Albert (1991).

a los desfavorecidos corrigen las exclusiones más flagrantes. La actitud colectiva frente a la pobreza revela la idea que tienen los alemanes de la responsabilidad común y del sentido de la solidaridad. La ley federal sobre la asistencia social garantiza a los más despojados una renta mínima. "Según esta ley, la colectividad debe asegurarles a los que no tienen los medios, vivienda, alimento, cuidados y satisfacción de las necesidades básicas"[10]. Además, las desigualdades son combatidas porque se consideran fuente de injusticia.

A diferencia de gran número de países industriales, la especulación es marginal con relación al empresariado industrial en Alemania, y la búsqueda de ganancias a corto plazo no se hace en detrimento de la inversión a largo plazo.

Contando con su tradición de diálogo con los actores socioeconómicos, el modelo alemán favorece las reflexiones conjuntas con el fin de tender hacia el consenso.

Para Hager y Noelke (1986), habría en la sociedad alemana una "tendencia a evitar las preguntas que podrían dividir y cuestionar el consenso". Albert observa que una tendencia idéntica, y al menos tan fuerte, se percibe en la sociedad japonesa:

> Es verdad que estos dos campeones de la economía mundial, ambos vencidos en la última guerra, tienen en común la misma conciencia aguda de su propia vulnerabilidad. En estos países, la democracia política y el bienestar económico son demasiado recientes para no ser frágiles, de donde se desprende la facilidad con la cual se impone una disciplina social específica, que es uno de los rasgos del modelo renano[11].

La concertación y la búsqueda constante de consenso entre los poderes públicos y los agentes sociales representan rasgos prominentes e ineludibles de la realidad alemana. Las grandes orientaciones son objeto de consultas extensas y de grandes campañas de información entre todos los actores. Pueden citarse las asociaciones patronales de empresarios (la Federación de la Industria Alemana –BDI– para las grandes empresas industriales, y la Asamblea de Cámaras de Comercio e Industria alemanas –DIHT– para las pequeñas y medianas empresas), los *Hausbank* (bancos de vocación múltiple relacionados por tradición a la vida de la empresa), los sindicatos (que se agrupan alrededor de una organización poderosa: la Confederación Alemana de Sindicatos –DGB– que contaba con cerca de 7,7 millones de adherentes a finales de 2002[12], y que están asociados con la dirección de la empresa por la ley sobre la cogestión), el gobierno federal, los gobiernos territoriales o provinciales relacionados con los *lânder*, las universidades y los centros de investigación relacionados con las empresas.

[10] *Ibíd.*

[11] Albert (1991).

[12] Alemania tiene la más alta cifra de trabajadores pertenecientes a sindicatos en el mundo.

Cada vez que es necesario, se establecen o activan estructuras de concertación *ad hoc*. Las decisiones estratégicas de alcance federal o regional nacen siempre de una concertación en la base. Existen, alrededor de los ministerios que están en contacto con la esfera económica, estructuras permanentes que favorecen los contactos con los dirigentes de empresa y las corporaciones profesionales.

Es ese personal que relaciona el que estimula la emergencia de sinergias y contribuye a la definición de estrategias concertadas.

"Los consejos de empresa y otros marcos de concertación entre empleadores y empleados" –que presentaremos después– "constituyen una fuente notable de consenso que ayuda a las empresas alemanas a adaptarse al cambio"[13].

Los sindicatos, por su parte, encaran el esfuerzo de adaptación de las empresas a los nuevos modelos de la competencia mundial y a las tensiones que ésta genera.

En su análisis comparativo de los diversos polos industriales del mundo, Gary Herrigel, de la Universidad de Chicago, estudió el caso del estado de Bade-Wurtemberg, sede de la máquina-herramienta alemana. Es uno de los centros industriales más prósperos del país, que cuenta con un elevado número de pequeñas y medianas empresas. Este estado atrajo poderosos consorcios, tales como Daimler-Benz (llamado Daimler-Chrysler después) y Bosch, que establecieron lazos muy estrechos con la red de dichas pequeñas y medianas empresas locales. El ambiente favorable a la competitividad de las empresas se reforzó, en este caso, gracias a la cooperación entre el poder público y los comerciantes, particularmente por la introducción de innovaciones tecnológicas en los oficios tradicionales de la transformación de los metales y por el estímulo a escala del *land* a la actualización y al fortalecimiento de los programas de enseñanza técnica y profesional.

No se trata de que los diferentes niveles de gobierno intervengan en un mercado abierto, donde la competencia es fuerte y estimulada. Se trata más bien de crear un ambiente económico favorable, desarrollado por las instituciones paritarias del *land*.

Esta coordinación "casi institucional" de los actores económicos locales y de los agentes sociales, aparece también como un fundamento de la economía social de mercado.

El ambiente de la empresa

Muy favorable al empresariado, el ambiente sociopolítico concede a la empresa un sitio central y le confiere gran legitimidad. En la década de 1970 se crearon aproximadamente 150.000 empresas por año; ese número subió a cerca de 300.000 en la de 1980, y se situó entre 350.000 y 450.000 en la de 1990. Desde hace diez años, se han creado de 450.000 a

[13] Kathleen Thelen, politóloga de la Universidad de Princeton, citada por Wevert y Allen (1992).

500.000 empresas cada año (Ministerio Federal de Asuntos Extranjeros de Alemania, 2004a).

Ampliamente preferida en la administración, a la empresa que atrae espontáneamente los recursos humanos se la percibe como un marco que ofrece estabilidad y seguridad pública, que está abierta, al mismo tiempo, al desafío y a la competencia.

Los consumidores perciben positivamente las empresas y no vacilan en privilegiar la compra de productos nacionales, más aún, cuando su calidad y la eficacia del servicio posventa colman las expectativas de una clientela muy exigente.

Pero, como precisan Wevert y Allen (1992), la competitividad del tejido industrial alemán es un enigma para gran número de dirigentes norteamericanos o europeos.

En Alemania, los costos de la mano de obra son particularmente elevados[14], las vacaciones pagadas son dos o tres veces superiores que en Estados Unidos y los sindicatos intervienen en todos los niveles de la empresa. Bien pagados, los asalariados trabajan menos que los asalariados norteamericanos, japoneses o europeos (a excepción de los de los países escandinavos). El trabajo anual es de 1633 horas en promedio en la industria fabril (cerca de 1800 horas en los países de la OCDE). Sin embargo, Alemania continúa manteniendo excedentes importantes en el extranjero, y los productos alemanes dominan el comercio mundial.

La industria alemana

El ambiente económico se caracteriza por la omnipresencia del sector industrial, que es su espina dorsal. En el 2001 las empresas industriales realizaron un volumen de negocios cercano a 1,35 mil millones de euros. Cerca de 98% de ellas emplean menos de 500 personas, proporcionan alrededor de 40% de los empleos industriales y registran 33% del volumen de negocios de la industria. Las grandes empresas –que emplean más de 1000 personas– realizan cerca de 51% del volumen total de negocios. Empresas como los fabricantes de automóviles Volkswagen, Daimler-Chrysler y BMW, los grandes grupos químicos Aventis, Bayer y BASF, el grupo eléctrico Siemens AG, y otros, emplean alrededor de 2,6 millones de asalariados.

Sin embargo, el peso de la industria en la economía retrocede continuamente desde hace unos años. El sector terciario público y privado se expande cada vez más, y los prestadores de servicios públicos y privados produjeron 20,2% del valor agregado bruto en el 2001 (Ministerio Federal de Asuntos Extranjeros de Alemania, 2004a).

Las pequeñas y medianas empresas son la estructura de la industria y la punta de lanza de las exportaciones. Estas Pyme, que son miembros de

[14] Los salarios de los trabajadores alemanes están entre los más elevados del mundo, "33 marcos por hora (en promedio) contra 25 en Estados Unidos y Japón", y "los más homogéneos, en cuanto a que las diferencias de salarios son mucho más pequeñas que en otras partes, América del Norte, por ejemplo" (Albert, 1991).

asociaciones profesionales poderosas y activas, resultan temibles en los mercados extranjeros, al desempeñar un papel estratégico, comúnmente sin medida, con los grupos de presión de empresas norteamericanas que tienen "un enfoque más defensivo y reactivo para oponerse a las intervenciones gubernamentales o intentar obtener privilegios"[15].

Muy especializadas y dominando a la perfección su producción (particularmente integrando alta tecnología en los sectores tradicionales), las pequeñas y medianas empresas intervienen en el mercado mundial en zonas geográficas muy diversas, produciendo la mayor parte del excedente comercial alemán.

Las Pyme tienen la reputación de interesarse por sus clientes al estar presentes en el terreno y escuchar al usuario final. Un estudio (Simón, 1992) realizado en un grupo de 39 Pyme alemanas (cada una líder mundial en su especialidad) indica que el camino a la internacionalización comenzó en 1950 y, para algunas, antes de la Segunda Guerra Mundial. Estas empresas disponen de una decena de filiales en el extranjero, todas activas, operacionales, dotadas de un personal (extranjero y local) muy estable. Según Simón, "no se conocen en ninguna otra parte Pymes que tengan redes comerciales tan importantes en el extranjero"[16]. Comprometiéndose a largo plazo y realizando inversiones directas en el extranjero, las Pyme alemanas ganan la confianza de su clientela, la cual negocia con un personal que se contrata por períodos largos (los directores de las filiales de las Pyme estudiadas están en sus cargos en el extranjero durante más de diez años).

A escala del *lander*, las Pyme a menudo están instaladas cerca de los grandes centros industriales y urbanos, en pequeños poblados. Sus propietarios, los fundadores o sus familias, son generalmente originarios de estas localidades.

Los sectores de la mecánica, las máquinas-herramienta y los equipos para las industrias del medio ambiente, representan las joyas de la industria. Estos sectores calificados como tradicionales son, no obstante, muy avanzados en el plano tecnológico. Los sectores de punta son, por otro lado, particularmente competitivos. Citemos en particular las biotecnologías (cinco sociedades alemanas figuran entre los 12 primeros grupos mundiales de este sector) y las industrias del medio ambiente (Alemania es el primer exportador mundial de material y de estaciones de protección del medio ambiente; además, las empresas alemanas son propietarias de 29% de las patentes internacionales de este sector y seis sociedades están clasificadas entre los 12 primeros grupos mundiales).

Las Pyme alemanas raramente están cotizadas en la Bolsa a pesar de sus buenos rendimientos. Esto se explica porque la empresa se preocupa más del empleo de las personas y de la preeminencia del oficio y de los productos, proyectados a largo plazo, que de los objetivos de rentabilidad inmediata y ganancia a corto plazo. Bommensath considera que, en general, los comportamientos de la empresa y el medio ambiente en el

[15] Wevert y Allen (1992).
[16] Simon (1992).

cual se desarrolla, muestran "miedo de las proezas financieras y, sobre todo, monetarias", porque el interés se centra esencialmente en una economía real, concreta y duradera. Además, la empresa "está protegida por su banco y puede, entonces, a corto plazo, abstraerse de las presiones financieras, y no necesita depender de la cotización de la Bolsa y de los comentarios de los analistas"[17].

Le Nouvel Économiste[18] trata la prioridad que se da al aspecto técnico/dirigente con relación al financiero en la empresa alemana, a diferencia de la empresa anglosajona que está obnubilada por el crecimiento externo y la afición por la especulación bursátil. Tampoco se puede ignorar el papel social de la empresa alemana (participación de los sindicatos en la administración, formación de la mano de obra para la reserva de empleos donde se sitúa, compromiso con los objetivos ecológicos nacionales), que privilegia la posición de las personas en la organización.

El sistema de enseñanza y de formación profesional

Desde finales del siglo XIX el poder económico alemán, ya muy abierto a la exportación, se fundamentaba, de un lado, en un sistema de enseñanza universitaria teórica sólida y, del otro, en un sistema de formación profesional llamado "dual", dirigido a la empresa.

La especificidad de la enseñanza y de la formación profesional condujo a numerosos especialistas a considerar que esto sería, en buena medida, el origen de la competitividad de las empresas alemanas.

La enseñanza no es elitista; favorece el aprendizaje del saber y del saber-hacer directamente útiles en la vida profesional. Crea múltiples puentes entre escuelas, universidades y empresas. En consecuencia, se desarrolla y fomenta particularmente la formación superior corta, de aplicación práctica; así, se relaciona con el sistema dual de formación y de empleo.

En efecto, al final de la enseñanza secundaria, el camino que más atrae a los jóvenes es la formación profesional alterna, es decir, el sistema dual. En promedio, 72% de los jóvenes que salen del ciclo escolar general se unen a este tipo de enseñanza. La parte teórica (enseñanza general y técnica) de la formación profesional ofrecida en la escuela pública es de competencia regional (un programa-marco federal permite armonizar los programas de enseñanza).

En la empresa, la formación teórica y práctica se rige por un contrato entre el empresario y el joven aprendiz. Las empresas tienen la obligación de asumir el costo de la formación que ofrecen. Su control depende del Estado federal que fija las reglas de organización de la formación según los términos de la ley de 1969 sobre la formación profesional.

En cada estado (*land*), comisiones mixtas y empresas participan, en conjunto, en la definición del contenido de los programas. Más de 10 millones de jóvenes se forman en este sistema cada año.

[17] Bommensath (1991).

[18] *Le Nouvel Économiste*, 8 de junio, 1990.

La importancia que se da al enriquecimiento y a la valoración de los recursos humanos es notable.

Sesenta por ciento de la población activa ocupada en el sector industrial posee un diploma dual. Los diplomados de la enseñanza superior representan cerca de 10% de esta población. Además, 90% de los obreros calificados alemanes tienen título profesional y son diplomados.

La inclusión en el empleo es bastante precoz, en particular en las actividades de producción. Esta situación se ve favorecida por la política de contratación y la formación en la empresa. El acceso a la calificación es la condición previa ineludible para entrar a la vida laboral. Hay, pues, una interdependencia entre la formación profesional, la calificación y la clasificación del puesto de trabajo. Este hecho es muy evidente en las convenciones colectivas.

Este sistema de aprendizaje permitió reducir la tasa de desempleo entre los jóvenes menores de 25 años y animó la creación de numerosos empleos.

Desde hace tiempo, el poder público y las empresas se preocupan conjuntamente del *mejoramiento continuo de la calificación* profesional de los trabajadores.

En el pasado, el aprendizaje y los oficios eran asegurados por el conjunto de los artesanos. La industria encontraba así, entre los aprendices, los primeros obreros calificados que necesitaba. Tradicionalmente, las industrias que tenían técnicas específicas fundaron sus propias escuelas.

La notable separación entre la enseñanza general y la profesional permitió a la enseñanza alterna desarrollarse gracias a la colaboración entre el Estado y las ramas industriales. La difusión de las tecnologías fue facilitada particularmente por los talleres-escuela, dotados de equipo muy competitivo, monitoreo en el lugar de trabajo, que desarrolla el espíritu de equipo; sentido de responsabilidad, que fomenta el trabajo colectivo y, finalmente, por las virtudes pedagógicas de la formación alternativa.

Es de resaltar que dos tercios de los jóvenes alemanes emprenden su formación en este sistema doble.

La formación práctica dura de dos a tres días y medio por semana. En el resto del tiempo (un día y medio o dos), las escuelas profesionales regionales ofrecen la teoría y la cultura general.

A pesar de la eficiencia reconocida de este sistema, ciertos agentes sociales le reprochan a veces ofrecer a los aprendices una formación teórica insuficiente, lo que podría ser un freno en la asimilación de nuevas tecnologías de punta.

Por otra parte, este sistema tendría una orientación excesiva hacia la producción. En efecto, la mayoría de los aprendices son formados en una monoprofesión catalogada en un grupo de profesiones aceptadas.

Durante la década de 1980, las escuelas profesionales aportaron grandes mejoramientos en los estados que extendieron los programas de educación general y desarrollaron las carreras. Así, hay una gran diversidad de posibilidades de formación continua en cursos nocturnos o en las universidades populares.

Precisemos que el acceso al sistema educativo es gratuito, incluso al ciclo superior. A los alumnos en aprendizaje en las escuelas de em-

presas se les paga y son libres de trabajar en otra parte al terminar su formación.

El sistema bancario

La naturaleza de las relaciones entre la empresa y su banco, el *Hausbank* (banco casa), es otra característica del modelo alemán.

En general, el banco tiene un peso importante en el capital de la empresa a la que sostiene y da interesantes facilidades de financiamiento. El *Hausbank* es, de hecho, el interlocutor financiero privilegiado y casi exclusivo de la empresa alemana (se prefiere pedir prestado a su banquero, que actúa también como consejero en el marco de una cooperación duradera, que recurrir a los mecanismos de la Bolsa). Por el tamaño de las carteras de valores mobiliarios que poseen, los bancos son los primeros inversionistas del país.

El papel de los bancos es reforzado por el ejercicio de los poderes relacionados con las acciones que poseen sus depositantes. Numerosos accionistas de pequeñas y medianas empresas de carácter familiar confían su derecho de voto al banco, que posee los títulos en depósito. Este tipo de relación evita las ofertas públicas de compra (OPC) intempestivas o antagonistas de las empresas y da gran estabilidad a los equipos de dirección.

Estas relaciones, que son esenciales, explican en gran parte el rendimiento de las empresas. El sistema bancario tiene un papel dominante en el mercado financiero alemán, donde la capitalización bursátil tiene menor peso.

Los campos de decisión bancaria son muy descentralizados y las sucursales locales disponen de amplia autonomía. Aunque sean miembros de pleno derecho del *Beirat*, o consejo de empresa, los bancos no buscan tomar el control de las empresas que financian.

Bajo la competencia de los *lander*, los bancos alemanes han estado sometidos desde 1957, a la reglamentación del Banco Central, *Deutsche Bundesbank*.

La ley bancaria de 1961 consagró el principio del "banco universal" bajo la supervisión de la Oficina Federal de Vigilancia del Crédito.

El sistema financiero de Alemania siempre ha estado dominado por los bancos, y la eficacia de la intervención bancaria supo reducir la función del mercado bursátil al satisfacer las necesidades de financiamiento de las empresas. Sin embargo, desde la década de 1990, el *Frankfurt Stock Exchange*, más conocido con el acrónimo FWB (por *Frankfurter Wertpapierborse*), se convirtió en el segundo mercado europeo después de Londres con más de 5100 valores cotizados y el tercer mercado mundial de valores de fama internacional como BASF, Allianz, Deutsche Telekom, Volkswagen o Deutsche Bank[19]. Los mercados financieros son cada vez más activos y las plazas bursátiles gozan de un prestigio creciente.

[19] Ver edubourse.com, sitio web de la Bolsa (7 de enero de 2005).

Esto no impide al *Hausbank* ejercer una influencia considerable en el seno de los consejos de administración de las empresas por la propiedad directa de una parte del capital o por el ejercicio del derecho al voto de los accionistas que les confían los poderes de representación.

Por este medio, el *Deutsche Bank* posee un número importante de votos en Daimler-Chrysler, lo que le asegura la minoría de bloqueo al consejo. A la inversa, los grandes grupos industriales, en el marco de participaciones cruzadas, a menudo ocupan un escaño en el consejo de vigilancia de los bancos y son sus principales accionistas, incluso, aunque sus participaciones unitarias superen raramente un 5%. Es el caso de Daimler-Chrysler en el *Deutsche Bank*. Estas participaciones cruzadas crean un verdadero tejido de relaciones y comunidades de intereses.

Los sindicatos

Tradicionalmente, las organizaciones sindicales alemanas tienen una actitud favorable a los cambios tecnológicos. Estudiando las estrategias sindicales sobre las nuevas tecnologías en Alemania, entre 1967 y 1991, Rehfeldt comprueba que "el movimiento sindical" tiene sus raíces en las concepciones "materialistas", productivistas y evolucionistas de los fundadores de la socialdemocracia alemana[20].

El sostén aportado por el movimiento sindical al proceso de modernización continua garantiza no solamente el incremento de la productividad (recuperable en forma de aumentos de salarios), sino también la reivindicación de un creciente derecho de control, tanto en el plano de las empresas como en el de la economía nacional. Ni la poderosa federación alemana de metalurgia, IG Metal, núcleo vanguardista del movimiento sindical, abandonó (a pesar de los efectos de la crisis económica mundial) el objetivo estratégico de compromiso social y de consenso. Por el contrario, adaptó sus acciones a la evolución de las condiciones económicas, sociales y políticas de la Alemania reunificada.

Ajustándose estrictamente a las disposiciones reglamentarias sobre la actividad sindical y la cogestión, el sindicato actúa a escala del ramo y del *land* para negociar las condiciones generales de salarios y de trabajo en el marco de una concertación colectiva.

A escala de la empresa, la representación sindical es distinta jurídicamente del consejo de empresa. Este consejo, constituido por representantes elegidos de los asalariados, dispone de una serie de derechos de información, consulta y participación.

Investigación y desarrollo

El fuerte potencial de investigación y desarrollo (ver tabla 10.5) de la industria, y el número de patentes y de derechos de propiedad depositados para registro, constituye una característica del sistema alemán.

[20] Rehfeldt (1987).

Tabla 10-5

Indicadores de investigación y desarrollo

(evolución a precios corrientes)

	1980	1990	2001	2002
Gastos totales en I&D en porcentaje del PIB	2,43	2,67	2,49	2,50

Fuente: *L'état du monde 2004*, Montréal-Paris, Boréal - La Découverte, p. 452.

La investigación y el desarrollo privados, financiados por las empresas, aumentó entre 1995 y el 2002, de 40,7 a 52,8 mil millones de euros a pesar de la difícil situación económica. Entre 1997 y el 2000, se crearon cerca de 500.000 empleos en los sectores económicos orientados a la investigación y el conocimiento (Ministerio Federal de Asuntos Extranjeros de Alemania, 2004a). En la tabla 10.6 se presentan algunas características del ambiente de la empresa.

Tabla 10-6

Algunas características del ambiente de la empresa

1. La empresa ha sido codificada como una institución. Su lugar y sus relaciones con el Estado y los sindicatos están bien definidos en el marco de la economía social de mercado establecido desde comienzos de la década de 1950.
2. Está excluida cualquier intervención directa del Estado en la administración (libertad de precios, etc.), lo que no impide las acciones comunes. El papel de las autoridades es esencialmente mantener un marco competitivo y monetario riguroso. El marco, independiente de los avatares políticos (estricta independencia de la banca central) y la competencia internacional, ejercen una fuerte presión para reforzar la competitividad.
3. Están previstos los mecanismos sociales precisos para asegurar el consenso en todos los casos y en los diferentes niveles. Citemos el sistema de cogestión (*Mitbestimmung*, participación igualitaria del personal y los dueños del capital en el consejo de vigilancia). Los sindicatos (ocho millones de sindicalizados) ricos y activos, aceptan las reglas del juego.
4. Las relaciones entre las empresas y la enseñanza siempre han sido muy estrechas, en la óptica común de una aplicación eficaz de los conocimientos científicos. Esto se traduce en sociedades de formación, y más particularmente en un sistema dual de aprendizaje tradicional que incluye aproximadamente a dos tercios de los jóvenes.
5. La investigación está organizada sistemáticamente, lo cual asegura una relación entre las empresas y otros agentes sociales.
6. Los bancos "universales" desempeñan un papel mucho más importante que la Bolsa. Intervienen en todas las empresas, las sostienen y les permiten una gestión más estable al privilegiar el largo plazo.
7. Los costos fiscales y sociales son elevados, pero las reglas de fijación de las provisiones, reservas (regímenes de jubilación, etc.) y de amortización, son liberales y favorecen el financiamiento de la empresa.
8. La protección del medio ambiente, de una importancia considerable, se tiene muy en cuenta en los objetivos de la empresa.
9. El descenso de la población es una limitación para las empresas, en cuanto a la contratación y a sus mercados.

Fuente: M. Bommensath, *Secrets de réussite de l'entreprise allemande: la synergie possible*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1991.

Algunos hechos y cifras

Primer poder económico europeo, Alemania está en el tercer puesto mundial en cuanto al producto interno bruto, después de Estados Unidos y Japón.

Entre 1950 y 1985, el crecimiento de la tasa de productividad industrial de Alemania se mantuvo alrededor de 5,5% al año, justo después de Japón y antes de Estados Unidos. Pero desde finales de la década de 1980 esta tasa decayó en el sector manufacturero (en 1989 era de 2,3%; en 1990, de 1,7%, y en 1991, de 0,9%). Sin embargo, la elevada competitividad de las empresas alemanas no dejó de crecer, permitiendo un crecimiento continuo de las exportaciones de bienes y servicios, las cuales alcanzaron 721 mil millones de euros en el 2003.

Alemania siempre ha sido uno de los primeros países exportadores del mundo. En el 2003, incluso sobrepasó a Estados Unidos, convirtiéndose en el "campeón mundial de las exportaciones"; su parte en el comercio internacional era alrededor de 10,5% (Ministerio Federal de Asuntos Extranjeros de Alemania, 2004a). En las tablas 10.7 y 10.8 se presentan respectivamente los parámetros económicos de Alemania y su PIB total en comparación con los de Estados Unidos y Japón.

Con una población de 82,5 millones de habitantes repartidos en un territorio de 357.030 km2 (230 habitantes por km2), la Alemania reunificada representa dos tercios de la población japonesa para una superficie casi equivalente (Japón tiene una superficie de aproximadamente 377.000 km2), pero el relieve es infinitamente menos montañoso.

Tabla 10-7
Parámetros económicos de Alemania

	1980	1990	2001	2002
PIB global total (mil millones de dólares americanos)	803,3	1.431,9	2.086,8	2.113
PIB por habitante (dólares americanos)	10.260	18.030	25.350	25.650
Tasa de inflación (porcentaje)	5,5	2,7	2,4	1,3
Tasa de desempleo (porcentaje)	2,7	4,5	7,3	7,8
Exportación de bienes y servicios (mil millones de dólares americanos)	-	-	657,45	721
Importación de bienes y servicios (mil millones de dólares americanos)	-	-	619,92	643,2

Fuente: *L'état du monde 2004*, Montréal-Paris, Boréal - La Découverte, p. 452.

Tabla 10-8
Producto interno bruto total de Alemania, Estados Unidos y Japón (mil millones de dólares americanos)

	1980	1990	2001	2002
Alemania	803,3	1.431,9	2.086,8	2.113,0
Estados Unidos	2.957,1	5.848,5	9.792,5	10.145,5
Japón	1.085,0	2.329,6	3.193,0	3.216,6

Fuente: *L'état du monde 2004*, Montréal-Paris, Boréal - La Découverte.

Ochenta y cinco por ciento de los alemanes vive en las ciudades; en el 2001, 97,5% de las personas activas estaban empleadas en la industria y los servicios, y solamente 2,4% en la agricultura[21], pero esto basta casi por completo para asegurar la autosuficiencia de lo esencial.

En el plano demográfico, Alemania tiene un problema crucial. Su índice de fecundidad (1,49 en el 2002) no permite la renovación de la población sin recurrir a la inmigración. A finales de la década de 1980, la tasa neta de crecimiento de la población era negativa, es decir de -0,1%. A finales de 1990, era sólo de 0,5% y en el 2002, de 0,1%[22].

En el plano de los recursos naturales, depósitos muy ricos de hulla le proporcionan a Alemania suficientes recursos energéticos, así como numerosos derivados para la industria química[23].

Algunos elementos de historia y cultura

La antigua República Federal de Alemania nació en 1949, al finalizar el proceso de Nüremberg, que marcaba la liquidación del nazismo. La situación era evidentemente catastrófica al salir de la guerra: destrucción casi total, moneda devaluada, inflación galopante, separación de la zona de ocupación soviética, etc. La recuperación del país fue simplemente espectacular: en 1952, la producción industrial sobrepasaba el nivel de 1936. La ayuda financiera americana, la afluencia de mano de obra (refugiados de los países del Este e inmigrantes), la abundancia de hulla, el desarrollo internacional, la expansión de grandes sociedades como Mercedes, Volkswagen y BASF, etc., pusieron rápidamente a Alemania en la vía de una economía próspera. La disciplina y el dinamismo en el trabajo de los alemanes, que son legendarios, hicieron el resto.

Entre la Europa del Oeste y la del Este, el pueblo alemán siempre estuvo en medio de los trastornos que sacudieron periódicamente el continente. Conoció todos los regímenes, todas las religiones, todas las revoluciones y todas las ideologías que jalonaron la historia de Europa.

Un hecho cultural particular tocó, sin embargo, más profundamente a este pueblo: la Reforma, en el siglo XVI, que fue el principio del gran

[21] OCDE (2002, p. 1).
[22] *L'état du monde 2004*, p. 452.
[23] Réalville (1987), Keizer (1981), Ménudier (1986).

cisma de la cristiandad y del vasto movimiento protestante. Su punto de partida fue una desilusión acumulada, el movimiento humanista del Renacimiento y tres personajes de comienzos del siglo XVI. La desilusión acumulada se relaciona con las contradicciones, los abusos y la corrupción de la que daban prueba muchos miembros de la jerarquía de la Iglesia, incluso ciertos Papas. El movimiento humanista del Renacimiento es un importante movimiento artístico, científico, literario y filosófico que volvió a poner al orden del día el pensamiento y los trabajos de la Antigüedad, lo que favoreció particularmente, en el plano religioso, una recuperación del interés por las escrituras bíblicas. Los tres personajes notables de principios del siglo XVI, finalmente, son el papa León X, el arzobispo de Mayence, Albert de Brandebourg y un monje agustino alemán, Martín Lutero.

Para proporcionarse los fondos necesarios para la terminación de la basílica de San Pedro, el papa León X tuvo la idea de promulgar, en 1515, una indulgencia (rebaja de los pecados) a favor de quienes donaran dinero para la basílica. El arzobispo de Mayence, encargado de la predicación de esta indulgencia en gran parte de Alemania, aprovechó para desviar las donaciones con el fin de pagar sus propias deudas. El monje Lutero, indignado por todo este asunto, por la pretensión de borrar los pecados con dinero y el celo malsano con el cual ciertos miembros del clero se entregaban a la predicación para robar a muchedumbres ingenuas y burladas, lanzó un grito de vehemente protesta, en forma de 95 tesis, en las cuales denunció el principio de las indulgencias.

Lutero aprovechó para exponer sus ideas sobre el poder de la Iglesia, la fe, las condiciones reales de remisión de los pecados, el regreso a las escrituras originales (tradujo totalmente la Biblia al alemán). Ciertamente, él no pensaba romper con la Iglesia, pero la condena de sus tesis por parte de León X y las polémicas que suscitaron arrastraron su excomunión. Así nació una doctrina que iba a echar raíces sólidamente en Alemania y los países escandinavos.

Lo más interesante para nosotros de esta doctrina es la noción de *Beruf*, a saber, la vocación, la llamada o el destino que cada uno, según Lutero, debe cumplir en la fe y en el respeto del camino que Dios le haya trazado. Sólo el cumplimiento piadoso y honrado, en lo más profundo de la fe personal, puede salvar el alma; no serán ni las Iglesias ni las donaciones ni las obras económicas. Por otra parte, la expresión alemana *Arbeit als Beruf* (el trabajo como vocación) es completamente edificante.

A través de esta noción de *Beruf*, el protestantismo luterano concede un gran valor al trabajo, al éxito y a la fructificación de los resultados del trabajo, y esto, tanto como el éxito en el camino o la vocación trazada por Dios, sería un signo de gracia. Según Weber, entre otros, hay sin embargo una diferencia que es necesario conocer entre luteranismo y calvinismo[24]. Este último supone, esencialmente en su variante llamada "puritanismo"

[24] De Calvin, teólogo francés que se adhirió a la Reforma en 1533. Su doctrina, el calvinismo, se difundió sobre todo en Suiza, los Países Bajos, Inglaterra y Estados

angloamericano, una actitud mucho más individualista, incluso egoísta, en virtud de la sobrevaloración del éxito –el enriquecimiento– en la tierra y de la casi legitimación de la carrera por el beneficio personal, además de la aceptación oficial del interés y de la usura[25], particularmente.

Es necesario aclarar muchos comportamientos; no es por casualidad que formas de organización del trabajo y de la administración, como las que hemos abordado, hayan surgido en países como Alemania y Suecia, y no en Estados Unidos o Inglaterra.

Apartándose tanto del individualismo, como de la persecución del disfrute inmediato y de la maximización, valorando la seriedad y el trabajo, el luteranismo es una doctrina que, sin desempeñar tal vez el predominante papel que le concede Weber, contribuyó ciertamente a fundar muchos valores, actitudes y comportamientos de los alemanes y escandinavos de hoy.

Se pueden señalar numerosos puntos comunes entre diversos modelos como el japonés, el nacido de la experiencia surcoreana o el alemán y el escandinavo. Uno de estos puntos comunes es que estas culturas valoran el trabajo (en el sentido de la honorabilidad y la utilidad a otros y a sí, y no en el sentido de un individualismo enconado, explotador de esclavos siempre consentidores, de los que se tiene a menudo una imagen falsa), el interés y el servicio recíproco, al mismo tiempo que la belleza de lo hecho colectivamente. Este tipo de cultura tiene todas las posibilidades, si los individuos que están en el poder respetan estos valores, y conducen a formas de organizaciones e instituciones propicias a la adhesión y a la felicidad de cada uno.

Una larga tradición humanista y liberal estructura las instituciones alemanas. Los diferentes agentes socioeconómicos piensan no sólo en función de la rentabilidad financiera sino también –o si no, más– en función del bienestar de todos, la seguridad del empleo, el pleno empleo, la humanización del trabajo, el derecho a una información auténtica, la protección del medio ambiente, la dignidad del ser humano, la paz social y la ayuda mutua[26].

¿Cómo se traduce esto en el plano de la actividad económica y del desarrollo de la empresa?

Unidos. Y es su "adaptación" a las ideologías capitalistas e industriales de estos dos últimos países lo que sirvió de base para el análisis de Weber.

[25] Con, por supuesto, matices del género "cuando se corren riesgos", "cuando hay lucro cesante" o incluso "cuando el préstamo tiene fines lucrativos". Se sabe que la usura y el interés fueron proscritos por la Iglesia, so pena de excomunión. Volveremos en la última parte sobre esta importante cuestión y se verá cómo la ética de una sociedad puede reflejarse en la administración.

[26] Keizer (1981), Engelen-Kefer (1976), Ménudier (1986). Lo que hizo, por ejemplo, y es un caso único en Occidente, Günter Walraff (1986), quien se transformó en obrero turco para observar desde el interior y denunciar los abusos, tráfico de influencias, violaciones de la ley, destrucción del medio, complicidades con el poder, etc., a los que se entregan varias grandes industrias en Alemania, es significativo de todo esto.

Parámetros de la economía alemana

Cuando se habla de resultados económicos y se toman, según los economistas, los ejemplos de Japón, Alemania y Suecia, no es únicamente sobre una base de hazañas económicas puras, sino sobre la base de dicho resultado combinado con una situación en la que se ha reducido, en lo posible, la violencia social. Este estado de hecho corresponde a la capacidad que se da una sociedad de ocuparse de todos sus miembros, a través de la lucha contra el desempleo, instalaciones recreativas y deportivas en la empresa, reducción de los males sociales, educación, ayuda a los pobres, y así sucesivamente. Sabemos que en Japón el ié se ocupa ampliamente de estas necesidades mientras las empresas ofrecen a menudo mucho más de lo que manda la ley en materia de protección social, y que las políticas sociales de Alemania y Escandinavia, en particular, de lejos, son las más desarrolladas del mundo.

Una sociedad sana da mejores resultados económicos. Si estos resultados son repartidos equitativamente para el bien de todos, será tanto más fácil movilizar a los trabajadores. Tarde o temprano, el acaparamiento, por parte de una minoría, de los frutos de la producción económica, sin importar cuán floreciente sea, acaba por desmoronar el conjunto del aparato social y material. Por geniales que sean, unos millares de jefes y dirigentes sólo alcanzarán una ínfima proporción de la capacidad de combinar y de generar nuevas ideas que poseen decenas de millones de mujeres y hombres efectivamente movilizados para el bien común de la empresa. Así, en octubre de 1989, *Le Devoir* informaba que había, gracias a los círculos de cualidad, 15 millones de "cerebros activos" en la empresa en Japón, contra 4 millones en Estados Unidos. Por eso, para comprender el estado de la economía alemana hay que conocer el sistema sociopolítico ya que los dos están íntimamente ligados.

Negociaciones y relaciones de trabajo

Las relaciones patronos-obreros siempre han estado inscritas en un contexto de paz social y de democracia industrial.

Antes de 1914, Alemania ya practicaba un sistema de seguro de enfermedad y de jubilación muy avanzado en relación con el de otros países. Y, por así decirlo, la responsabilidad social y la justicia social son los fundamentos de las actitudes y de los comportamientos de todos los grupos de actores socioeconómicos: gobierno, sindicatos y empresariado[27].

El principio de negociaciones colectivas entre organizaciones sindicales y patronales fue establecido por primera vez en la Constitución de la República de Weimar en 1919. Después de 1945, un consenso social y político mantuvo el principio constitucional según el cual los salarios y la mayoría de los convenios de empleo deben ser determinados por negociaciones colectivas entre los agentes sociales.

[27] Bellemare y Poidin-Simon (1986), Réalville (1987), Engelen-Kefer (1976), Thimm (1980).

No hay salario mínimo legal fijado por el Estado. Por otra parte, las disposiciones reglamentarias que determinan las modalidades de aplicación de los convenios colectivos conciernen hasta a las empresas que no participan en las negociaciones.

Incluso los trabajadores que no pertenecen al sindicato son protegidos por los convenios de su empresa, si el empleador es miembro de la organización que ha negociado los acuerdos. Las disposiciones importantes y jurídicas que conciernen a la cogestión (*Mitbestimmung*) y a las restricciones a la libertad de despido, fortalecen la posición de los trabajadores en la empresa, aun si se presentan conflictos en las relaciones de trabajo, son manejados por acuerdos-marco entre los empleadores y los empleados.

Los trabajadores, plenamente responsabilizados por el sistema de cogestión, están representados en la administración de la empresa en el consejo de vigilancia (*Aufsichtsrat*). La ley sobre la cogestión se aplica a todas las empresas que tienen más de 2000 empleados. La representación sindical es igualitaria en el consejo de la empresa (*Betriebsrat*). Este consejo mixto, elegido por los trabajadores, decide conjuntamente con la dirección las condiciones de trabajo y lo referente a las relaciones profesionales.

Los actores sindicales se reconocen en una organización poderosa, DGB (*Deutscher Gewerkschafsbund*), que es muy escuchada por el empresariado y los poderes públicos.

Así, la Confederación de las Asociaciones de Empresarios, BDA, se dedica a los problemas de responsabilidad social del empresariado, mientras que la Federación de la Industria, BDI, se inclina más a las cuestiones económicas. Las concertaciones sistemáticas entre el gobierno, los sindicatos y el empresariado han evitado en Alemania huelgas verdaderamente serias y de consecuencias graves.

Los sindicatos, cada vez más socialistas o socialdemócratas, son considerados asociados de hecho y de derecho, tanto a escala del Estado como de la empresa (50% de los diputados en el Parlamento son sindicalistas[28]). Los sindicatos son poderosos por su número y su papel, pero también por los fondos que acopian: la DGB (Confederación de los sindicatos) posee el cuarto banco de la Alemania reunificada y está, en proporción a sus miembros, entre los más ricos del mundo[29].

La idea de cogestión tiene sus raíces en la dignidad del ser humano y de su trabajo, cualquiera que sea, y en el derecho a la libre felicidad de todos.

Al restringir el poder de los que poseen las palancas de la economía –los empresarios– se alienta un equilibrio propicio para mayor justicia social, ya que los diferentes agentes sociales se deben tener en cuenta los unos a los otros, concertar y negociar. La cogestión es un sistema que obliga a la empresa a ocuparse más de los factores humanos, sociales y ecológicos en sus decisiones y modelos de inversión.

[28] Keizer (1981), Ménudier (1986).

[29] Thimm (1980). Aclaremos que la afiliación sindical no es obligatoria en Alemania.

La administración de la empresa alemana

Las empresas son dirigidas, en general, por científicos, ingenieros y tecnólogos, quienes en su mayoría han trabajado en el plano de la producción. Es raro encontrar a la cabeza de estas empresas dirigentes que únicamente tengan formación de gerente o administrador. La legitimidad del dirigente se adquiere en un sistema donde la carrera se construye en el aprendizaje de los diferentes oficios de la empresa. En una encuesta del Centro Nacional Francés de Investigación Científica (CNRS) sobre la trayectoria de los empresarios[30], Michel Bauer y Bénédicte Bertin-Mourot consideran que por lo menos dos tercios de los patrones alemanes han sido formados por su propia empresa, donde escalan puestos y poseen una vasta experiencia multiforme.

Teniendo en cuenta los problemas planteados por la reunificación, esta situación debió ser relativizada, en particular, en los estados orientales; pero las precarias condiciones del empleo y la fuerte subida del desempleo en dichos estados se debía, en gran parte, a las privatizaciones masivas de las empresas públicas de la antigua República Democrática alemana. Anotemos que las operaciones de reestructuración y privatización de las empresas de los cinco estados orientales (antigua RDA) fueron realizadas por el *Treuhandanstalt*. Se trata de una organización gubernamental que tenía entre otros mandatos vender el patrimonio y los activos de las empresas públicas de la antigua RDA. En 1992 –es decir, dos años después de la reunificación de Alemania– de 10.000 empresas, 5800 ya habían encontrado comprador. La mayoría de ellas fueron compradas por sociedades situadas en Alemania occidental.

En una entrevista concedida a *Figaro-Magazine*, el vicepresidente del grupo Volkswagen, G. Goeudevert, dio su visión de la administración en las empresas alemanas: "Considero que la misión de un industrial [y de un gerente] va más allá de su balance y sus perspectivas de carrera [...] Organizar no es poner orden, es dar vida". Es cierto que en Alemania se rechaza la imagen del hombre universal, omnisciente e infalible, y esto se traduce en que "la empresa alemana se presenta más como un tablero de ajedrez sobre el cual se dispersa el poder"[31].

Sesenta y cinco por ciento de los patrones alemanes son descendientes de las empresas que dirigen. Goeudevert sostiene que el "capitalismo renano", así como el nipón, mezcla de consenso, equilibrio social y vista a largo plazo, continuará demostrando su superioridad[32].

El grupo Volkswagen lanzó, por iniciativa de su comité director, varias acciones particulares. Existe, así, el proyecto de creación de una ciudad universitaria internacional, adaptación escolar del sistema dual de

---

[30] Citado por *L'Expansion*, 9-22 de enero, 1992.

[31] *Moniteur du commerce international*, dosier especial sobre Alemania, n° 1026, 25 de mayo, 1992.

[32] Esto es confirmado, entre otros, por Stiglitz (2003), Mintzberg (2004) y Yamamura y Streeck (2003).

formación. Se prevé una rotación de los profesores cada dos años gracias a estancias operacionales de seis meses en una empresa. El proyecto implica dos cátedras especializadas de enseñanza: una reservada a la enseñanza del sindicalismo, la codeterminación y el consenso; y la otra destinada a la rotación del personal sin trabajo o "recién despedidos". Se admitirá fácilmente que tales iniciativas son bastante escasas, incluso inexistentes, en buen número en países desarrollados.

El sistema de promoción interna en la empresa se encuentra directamente ligado a la formación y la experiencia. Centrada en un oficio, la formación se concibe como la preparación para una sucesión de responsabilidades prácticas. Y el prestigio individual se adquiere a través de los resultados. "Son la valoración de las competencias adquiridas y una trayectoria profesional acertada lo que condiciona el acceso a las responsabilidades administrativas más elevadas, no el diploma exclusivamente"[33].

La Constitución alemana incluye una afirmación que representa, en sí misma, no sólo la mentalidad en la cual debe concebirse la administración, sino también una barrera importante contra los abusos de la libertad de emprender. Estipula expresamente que "la propiedad crea obligaciones y debe también servir al bienestar general"[34]. El Estado interviene y vigila para asegurar este principio por medio de la instauración (concertada) de políticas industriales, del empleo y la moneda.

La noción misma de "cogestión" se remonta al siglo XIX cuando, en 1848 se creó el primer consejo de empresa, una estructura que permitía a los obreros participar en la administración. Pero, en 1920, la ley volvió obligatorio el establecimiento de tales comités en toda empresa que contara con 20 empleados o más.

Con el ascenso del nazismo y la Segunda Guerra Mundial, estas leyes desaparecieron, pero apenas se acabó la guerra, el gobierno invitó a sindicatos y empresariado a elaborar juntos un proyecto sobre el modo de organización y administración de la empresa. Esto dio como resultado, en 1952, a **una ley que preconizaba la cogestión a través de un consejo de empresa, un consejo de vigilancia y una junta general de accionistas**. Las empresas de más de cinco empleados (salvo en los sectores de la siderurgia y las minas para los cuales una ley especial de 1951 prevé la constitución de consejos paritarios de vigilancia) deben, entonces, plegarse a la práctica de la codecisión asegurada por el consejo de empresa.

En 1972, otra ley instauró una comisión mixta (compuesta en partes iguales por representantes de los obreros y de la dirección) que se encarga de las políticas a largo plazo de la empresa. Desde 1976, la legislación

[33] René Lasserre, secretario general del Centro de Información e Investigación sobre la Alemania Contemporánea (CIRAC).

[34] Thimm (1980). Añadamos que esta noción de "obligaciones" respecto a la propiedad, contrasta singularmente con la de "derechos" que existe en Occidente. En Alemania, esta noción va incluso hasta obligarse, por ejemplo, a compartir, alquilar o ceder una vivienda o un espacio habitable a los ciudadanos sin vivienda...

generalizó este sistema a todo sector que reagrupara 2000 empleados o más[35]. Digamos, con Thimm (1980), que la noción de "cogestión" engloba las diferentes posibilidades y formas de gestión en común: codecisión, codeterminación, cooperación, codirección, etc. Lo esencial del papel que se atribuye a la cogestión consiste *en concretar la democracia industrial y acercar lo más posible el capital al trabajo.*

El principal órgano de la cogestión es el **consejo de empresa**, elegido cada dos años por el conjunto de los asalariados mayores de 18 años; se compone únicamente de asalariados; los obreros y el personal están representados de modo proporcional. El consejo de empresa se reúne una vez al mes y puede invitar al empresario a participar en sus deliberaciones. Tiene acceso a todas las informaciones, propone mejoramientos (locales, salud, comodidad, métodos, etc.); vela por el respeto de la convención colectiva y los intereses de los trabajadores; "codecide" en cuanto a los movimientos de personal, despidos, contratación, formación, evaluación y remuneración. Puede oponerse a toda decisión patronal que juzgue contraria a la convención o basada en motivos personales, a todo despido sobre el que no haya sido informado debidamente. En caso de litigio, se escoge el tribunal del trabajo. Los miembros del consejo de empresa tienen derecho de ser liberados de sus actividades y pueden seguir cursos susceptibles de ayudarles a desempeñar mejor su papel en el consejo de empresa.

El segundo órgano, la **comisión económica** (paritaria), se dedica a las políticas a largo plazo, examina los informes mensuales: producción, ventas, estados económicos, etc. (informaciones que se presentan cada tres meses al conjunto del personal). El empresario debe consultar a esta comisión para toda acción que se relacione con el personal (adquisiciones, fusiones, cierres)[36].

El **consejo de vigilancia** está compuesto por un tercio de los asalariados y dos tercios de los accionistas. Se reúne cuatro veces al año; nombra el comité director, sigue sus acciones y vela por el respeto de los aspectos sociales en las decisiones que toma la empresa.

Finalmente, el **comité director**, o directorio, se compone de tres miembros y comprende obligatoriamente un director del personal. La asamblea general de accionistas elige a los miembros del consejo de vigilancia y se ocupa, llegado el caso, de las quejas del consejo de empresa y los problemas que enfrente. Las enmiendas aportadas a la legislación durante la década de 1980 les dan mayor margen de maniobra a los trabajadores. Tienen así el derecho de ser informados y oídos; de discutir el modo en el que se los utiliza en la empresa, se calcula su salario, se les evalúa, promociona, etc. Cada empleado puede consultar a voluntad los expedientes que les conciernen y usarlos para reclamar modificaciones, si es necesario[37].

---

[35] Thimm (1980), Delay (1976), Adams y Rummel (1984).

[36] Delay (1976), Thimm (1980).

[37] En su artículo sobre la planificación estratégica en la RFA, Thanheiser (1979) explica en detalle cómo se celebran la concertación y las discusiones de comité parita-

Todo empleado goza de cuatro semanas de vacaciones pagadas, de primas, seguros, servicios de deportes y recreación, e incluso de guardería y vivienda. El empleador cotiza la mitad del seguro contra el desempleo. Un desempleado recibe no sólo sus asignaciones de desempleo, sino también una ayuda social, una ayuda para alquiler y un reembolso para todo programa de rotación o de estudios que emprenda.

Según los observadores, "la cogestión aportó un clima de los más cooperativos, comunicaciones abiertas en todos los sentidos, sentimiento de justicia e imparcialidad lo mismo que una autoridad mucho más relacionada con la competencia que con la posición jerárquica o la posesión de capital"[38].

Acciones medioambientales de Alemania

Un informe de la OCDE indica que "en Alemania, la protección del medio ambiente es central en las preocupaciones de la población y altamente prioritaria en la acción del poder público"[39].

Este informe precisa que la legislación medioambiental alemana no ha dejado de evolucionar bajo la influencia de una legislación europea sobre la que ella misma influyó. La política medioambiental alemana se inspira en tres principios: contaminador-pagador, precaución y cooperación, los cuales favorecieron el nacimiento del sector de las tecnologías renovables que se ubica de manera creciente como un buen sector de exportación.

Desde la entrada en vigor de la ley sobre las energías renovables, en abril de 2000, la producción de energía ha sido multiplicada por dos en el caso de la biomasa, por cuatro, en el de la energía eólica, y por seis, en el de la energía fotovoltaica.

El sector de las tecnologías renovables es uno de los nuevos motores de empleo (120.000 empleos en el 2002), al haber alcanzado el volumen de negocios del sector 9,6 mil millones de euros en 2002. Según la Federación de las Energías Renovables, el crecimiento de las exportaciones de este sector podría crear 200.000 empleos de aquí a 2020 (Embajada de Alemania en París, 2004).

Puesto que Alemania decidió abandonar la energía nuclear, el gobierno federal desea hacer pasar la energía renovable en el aprovisionamiento eléctrico por lo menos a 12,5%, en 2010, y a 20%, a 2020.

Un estudio controlado por el Ministerio del Medio Ambiente y publicado en marzo de 2003 afirma que a 2050 sería posible producir 65% del consumo eléctrico y 50% de las necesidades en calentamiento gracias a las energías renovables. Esto reduciría por lo menos 75% las emisiones de gas carbónico con relación a las registradas en el 2000.

---

rio a comité paritario, desde el taller o la unidad de producción, en la base, hasta el comité director, en la cumbre de la jerarquía.

[38] Thimm (1980), Adams y Rummel (1984), Delay (1976).

[39] OCDE (2001).

Estas diferentes acciones muestran la gestión del gobierno federal que, en el 2002, adoptó una estrategia de desarrollo sostenible llamada "Perspectiva para Alemania: nuestra estrategia de desarrollo sostenible". Esta estrategia distingue 21 campos de interés seguidos sobre una base regular[40].

Conclusión

En Alemania se produjeron cambios profundos bajo la dirección de Gerhard Schrôder, del partido SPD (socialdemócratas), elegido la primera vez el 27 de octubre de 1998, luego reelegido en el 2002. El canciller alemán (jefe del gobierno alemán) ejecutó en el 2003 un vasto programa de reformas bautizado "Agenda 2010", que pone en tela de juicio estamentos enteros del Estado providencia: descenso de los subsidios a los trabajadores desempleados desde hace mucho tiempo, reducción al máximo de la duración del desempleo, flexibilidad del derecho de despido, aumento de la edad de jubilación, etc. En una declaración del 25 de marzo de 2004, el canciller indicó que estaba decidido a proseguir las reformas, que tienen como objetivo, según él, asegurar el crecimiento y cuidar el futuro de un Estado providencia protector para las generaciones futuras, a pesar del envejecimiento de la población, que deteriora la relación entre individuos activos y jubilados (Ministerio Federal de Asuntos Extranjeros de Alemania, 2004a).

Estas reformas afectan diferentes campos socioeconómicos. Como lo precisa el comunicado siguiente del Ministerio Federal de Asuntos Extranjeros de Alemania:

> En el fondo, la "Agenda 2010" se ocupa de diferentes aspectos: la economía, la formación, el mercado del empleo, la salud pública, el sistema de contribuciones, la educación, las jubilaciones y la promoción de las familias. Con un total de treinta medidas puntuales, la "Agenda 2010" quiere hacer bajar los costos parasalariales, aumentar la demanda interna y flexibilizar el mercado del empleo[41].

El medio de los negocios (que aprueba las reformas) y la dirección del banco central alemán, partidario de las ideas monetaristas, influyeron sobre las políticas gubernamentales en materia de lucha contra el déficit presupuestario, de programas sociales y de empleo[42], desde la década de 1990.

Desde que el proceso de reunificación empezó, en 1990, la integración progresiva de los *lânder* occidentales y orientales necesitó transferencias financieras considerables (250 mil millones de dólares americanos) para sostener la pérdida de ingresos de los trabajadores de la antigua RDA (hundimiento brutal de la economía de los *lânder* orienta-

[40] OCDE (2002, p. 170).

[41] Ministerio Federal de Asuntos Exteriores de Alemania (2004a).

[42] Para más detalles y datos fácticos, ver Bellemare y Poulin-Simon (1986, p. 395-412), así como la serie *Estudios económicos de la OCDE*, 1990 a 1993.

les) y emprender los programas de reconstrucción, en infraestructuras, particularmente.

Además de lanzar una llamada al ahorro nacional, el gobierno alemán debió crear un impuesto de solidaridad y aumentar la presión fiscal. Las incertidumbres ligadas al costo de la reunificación hicieron que Alemania, después de haber sido un exportador importante de capitales, se convirtiera en un importador neto (OCDE, 1993).

No obstante, las presiones inflacionistas (el aumento neto de los precios al consumo), el crecimiento de la deuda pública, el fortalecimiento del euro, la tasa de desempleo que crece desde la década de 1990, la debilidad de la demanda interna y las catástrofes naturales (inundaciones repetitivas desde hace unos años)[43] plantearon cada vez más problemas al gobierno del canciller Schrôder.

En este contexto de retraimiento, el conjunto de los sectores tradicionalmente más competitivos está en contracción y en el 2004 la tasa de desempleo alcanzaba 9,7%, sin contar el número de trabajadores de tiempo parcial. Sin embargo, las perspectivas parecen más optimistas ya que la OCDE comprueba un crecimiento de la economía desde el 2004, después de tres años de estancamiento. Los sectores que contribuyeron al aumento del valor agregado neto son, en particular, los clásicos –construcción mecánica, industria automovilística, electrotécnica e industria química– y los nuevos sectores de la industria como las biotecnologías y las energías renovables.

Al escoger abandonar la persecución del pleno empleo en provecho del saneamiento presupuestario, el gobierno alemán permitió que el número de personas desempleadas aumentara a paso vivo, desde principios de la década de 1980.

En la misma época, con una política económica mucho menos orientada al empleo, Alemania vio a la principal institución encargada de detener el desempleo, el Instituto Federal del Empleo, perder importancia. Por otra parte, el Comité de Acción Concertada (comité nacional de participación), que aseguraba la influencia de las asociaciones sindicales sobre la política macroeconómica, dejó de funcionar en 1977, a consecuencia de la retirada de la Confederación de los sindicatos frente a la tentativa del empresariado de hacer declarar inconstitucional la ley de 1976 sobre la codeterminación.

Sin desestimar los efectos de la reunificación (las migraciones masivas de alemanes venidos de los *lânder* orientales) y de la crisis del comercio mundial, se puede pensar que si el desempleo crece hoy de tal manera en Alemania, es principalmente debido a la ruptura del sistema de participación de los agentes sociales y a la elección de la orientación de la política económica. Al abandonar el sistema de participación a escala nacional, Alemania renunció a la búsqueda del pleno empleo[44].

[43] Las inundaciones del verano del 2002 causaron daños por 9,2 mil millones de euros (400 kilómetros de vía férrea y 640 kilómetros de caminos dañados únicamente en Sajonia). Ver *Imágenes económicas del mundo* (2004, p. 95).

[44] Bellemare y Poulin-Simon (1986, p. 410).

Ideas importantes

SOBRE ALEMANIA

La sociedad

Alemania posee una larga tradición de diálogo y de comunicación entre sus diferentes actores socioeconómicos. Ya que la búsqueda del consenso y de la armonía sobre los objetivos por alcanzar es la base de los intercambios entre los diferentes compañeros del proceso económico, esta nación se caracteriza por una imbricación fuerte de los campos económico y social. En el plano económico, el sector industrial desempeña un papel preponderante. Las pequeñas y medianas empresas aseguran ampliamente la exportación y los bancos ocupan un sitio predominante en el sistema financiero.

Preguntas

1. ¿Qué factores históricos favorecieron la emergencia de este modelo particular?
2. ¿Cuáles son las similitudes en el plano social entre el modelo alemán y el japonés, por un lado, y entre el modelo alemán y el sueco (ver capítulo 11), por otro?
3. ¿Cuál es el papel del Estado en la esfera de las actividades económicas?

La empresa

La lógica de la concertación y de la cogestión anima también las actividades de la empresa, que integra objetivos de protección del medio ambiente a escala nacional, compromiso en la formación de la mano de obra y relaciones de colaboración con su banco y el sindicato. Los objetivos de rentabilidad a corto plazo ceden el lugar a los objetivos de calidad del producto, de buenas condiciones de trabajo y de satisfacción de los clientes. Los empleados, que son bien pagados y trabajan menos que en otros países, ven en la empresa un medio de trabajo seguro, estable y estimulante.

Preguntas

1. ¿Qué tipo de aprendizaje favorece el sistema de enseñanza universitaria y de formación profesional?
2. ¿Cuál es la principal ventaja de las prácticas de colaboración entre la empresa y su establecimiento financiero?
3. ¿Sobre qué se construye la legitimidad del dirigente de la empresa?

CAPÍTULO 11

SUECIA: LA TERCERA VÍA EXITOSA

Introducción

En lo que se refiere a una "tercera vía" de desarrollo económico y social, el "modelo" sueco, que predica la justicia y la concertación entre los agentes sociales, se sitúa entre el liberalismo y la economía planificada. Fue y sigue siendo, a pesar de las turbulencias que sufre, portador de progreso sostenible, igualdad y paz social[1].

Los economistas Gosta Rehn y Rudolf Meidner fueron, en 1948, los principales estimuladores de la formulación del modelo sueco. Los fundamentos de ese modelo que sostienen las políticas de concertación proceden de "una crítica de la política económica de inspiración keynesiana vigente en Suecia y en otros países occidentales durante los años de guerra y la primera década de la posguerra"[2].

En su libro titulado *Le défi du plein emploi*, Bellemare y Poulin-Simon (1986) sitúan a Suecia al nivel de los países que consiguieron dinamizar mejor su economía, entre los que han alcanzado los más elevados objetivos de bienestar para su sociedad, particularmente en materia de empleo[3].

He aquí un pequeño país, particularmente en cuanto a población, que asombra por su apertura tecnológica, industrial e, incluso, administrativa. Sobre este último punto, bastaría con citar los efectos mundiales que implicó, a comienzos de la década de 1970, la reestructuración por parte de Volvo de sus fábricas de producción en Kalmar; todo un mo-

[1] Thakur et al. (2003).

[2] Gill (1989, p. 14).

[3] Excepto Alemania, hasta principios de la década de 1980; para más detalles, ver el anexo 11.1 y los informes dedicados a la eficacia administrativa sueca en la revista *Ressources humaines*, No. 10, enero de 1988, así como el diario *La Presse*, 8 de enero y 5 de agosto de 1989.

vimiento llamado "socialización de la cadena de trabajo", "organización por grupos" o "equipos semiautónomos". También puede recordarse la experiencia, más reciente, de Jan Carlzon con la compañía aérea escandinava SAS, que fue una experiencia extremadamente eficaz de democratización de la empresa, de una cultura empresarial de convergencia y colaboración.

Varios grandes grupos industriales suecos pasaron al nivel de multinacionales muy prósperas en casi todo el mundo, como Volvo, ASEA, IKEA, SAS, SKF y muchos otros.

A su modo, y a semejanza de Japón y Alemania, Suecia ha construido una forma muy acertada de cooperación social donde los diferentes copartícipes, es decir, el gobierno, los sindicatos y el empresariado, negocian y colaboran. Este país ilustra muy elocuentemente que, muy al contrario de lo que se cree, la intervención del Estado y la regulación de las actividades de producción y redistribución de las riquezas están lejos de ser un peligro para la prosperidad.

Algunos hechos y cifras

Suecia es uno de los países que practicaron la política llamada del Estado protector y su economía está entre las que mejor se adaptaron, hasta finales de la década de 1980, a las diferentes crisis que desgarraron la mayoría de las economías industrializadas. Sin embargo, entró en recesión a comienzos de la década de 1990 como consecuencia de la mala coyuntura económica mundial y la disminución de las exportaciones. Esta caída de la tendencia arrastró una disminución de la producción industrial y el rápido aumento del desempleo. Pero, contrariamente a numerosas potencias económicas, desde finales de esa misma década, el país experimentó una reanudación regular. La actividad económica se aceleró progresivamente, y en el 2003 alcanzó una tasa próxima a su potencial de 2% al año.

Con un territorio de 450.000 kilómetros cuadrados, Suecia cuenta con cerca de 8,9 millones de habitantes, de los que más de la mitad son activos (4,6 millones de personas activas en 1990)[4]. La mayoría de la población se concentra en el sur del país, fuertemente urbanizado[5].

El bosque cubre 50% de las tierras suecas, lo que permite desarrollar una industria sólida de los productos de la madera, y la agricultura colma casi todas las necesidades alimentarias del país. Los recursos naturales y, particularmente, minerales (yacimientos importantes de hierro) y aperturas constantes a las tecnologías avanzadas, le permitieron a Suecia mantener un buen resultado industrial.

Para hacer frente a las crisis y a los choques petroleros sucesivos durante las décadas de 1970 y 1980, Suecia, que era particularmente vulnerable como todos los países pequeños, recurrió a la disciplina social que

[4] OCDE (1992b).

[5] En total, 84% de la población vive en centros urbanos.

su régimen le permitía solicitar. Los diferentes actores económicos realizaron esfuerzos con el fin de salvaguardar la suerte común: los consumidores ahorrando, los trabajadores sosteniendo su tasa de producción y los patrones congelando los despidos[6].

Hasta 1991, la política sueca fue resueltamente intervensionista, incluso durante los períodos de gobierno más "burgueses" (como entre 1976 y 1982), y el pleno empleo fue el centro de gravedad, con medidas enérgicas de canalización de la mano de obra, formación, reciclaje, ayuda en los desplazamientos; una política de equidad en las rentas, los salarios y los beneficios sociales (que "siguen" al trabajador dondequiera que vaya, sin pérdida ni cambios perjudiciales, en lugar de estar sujetas a un empleador); una política de desarrollo regional firme, protección de la naturaleza, control de los precios, etc., y, sobre todo, **una política de limitación del crecimiento de las fortunas privadas por medio del sistema de impuestos.**

Estas medidas permitieron establecer una justicia real y social en la nueva redistribución de las riquezas y financiarles servicios importantes a los ciudadanos en salud, educación, jubilación, desempleo, deporte, cultura, etc.[7]

Algunos elementos socioculturales

Es necesario anotar que el régimen sueco, un poco a la manera de los regímenes japonés y alemán, ilustra una forma de socialdemocracia, si no de socialismo. Más allá de las connotaciones despectivas de las que son susceptibles estos términos, hay que ver una voluntad de realización de equilibrio y equidad en el plano social y de respeto de la dignidad de la persona.

El primer factor en juego es el trabajo. Concebido no como un privilegio, un favor o un medio simple de vida o de supervivencia, **el trabajo se considera un derecho fundamental del ciudadano y un factor de respeto de su dignidad humana** (lo que reúne la noción luterana de *Beruf*). Consecuentemente, la sociedad sueca ha sido marcada durante mucho tiempo por la inscripción del pleno empleo como el objetivo central del poder, de todo poder, incluso el conservador.

Los suecos son uno de los pueblos –incluso su empresariado– que pagan los impuestos más elevados del mundo, pero es uno de los países con los mejores servicios públicos y programas sociales (mucho mejores que en Canadá donde, sin embargo, el nivel de tasación es alto, particularmente para los particulares).

La cohesión social, la casi unanimidad de la opinión pública y la conciencia de la necesidad de hacer esfuerzos mutuos para alcanzar la más grande justicia social, constituyen, a pesar de las fisuras y los deslices de estos últimos años, poderosos datos socioculturales de Suecia.

---

[6] Skandinauiska Enkilda Banken (1983), Ardant (1976), Feigeison (1986), Jones (1977).

[7] Feigelson (1986).

No perdamos de vista que, con Alemania, Suecia es el país que más experimentó –e integró– el luteranismo, en el cual, según Max Weber, el individualismo provocado por el período puritano (muy difundido, entre otros, en Estados Unidos) derivado del calvinismo, "causa horror". Este es un dato sociocultural determinante[8].

Desde hace décadas, los protagonistas y los socios en la producción de las riquezas en Suecia se entregaron regularmente a un trabajo auténtico de concertación. Sus intereses respectivos encontraban su satisfacción en la consecución, arbitrada por el Estado, del bienestar general.

Esta organización, que evidentemente recuerda a la de Japón, permite decir que los suecos aceptaron momentáneamente hacer esfuerzos y sacrificios, porque tenían confianza en que, una vez restablecida, la riqueza sería redistribuida equitativamente. Todos hacen el juego porque encuentran su beneficio. Sin la redistribución equitativa de las riquezas, la colaboración entre el trabajo y el capital no funcionaría.

Así, los grandes programas sociales no han sido percibidos como obstáculos a la productividad de las empresas, sino como medios de consolidarla[9]. Hay una diferencia fundamental con las actitudes y las ideas difundidas en los medios dirigentes norteamericanos.

Desde la llegada al poder en 1932 del Partido Socialdemócrata, los sindicatos obreros, muy combativos y bien organizados, aumentaron su movilización.

> [Pero] a la movilización y a la acción reivindicativa, que destacan las divergencias de intereses entre capital y trabajo y proponen, de hecho, la dirección de la sociedad sobre bases diferentes a la de la ganancia, les siguen las perspectivas de concertación y la búsqueda de medios para administrar en común una economía de mercado que quiere garantizar su permanencia[10].

Esta orientación, según la expresión de Per Albin Hansson, primer ministro socialdemócrata de Suecia de 1932 a 1945, es la de *folkhem* o "casa de todo el pueblo", liberada de los conflictos y de la injusticia social[11].

El movimiento obrero no reivindica, pues, la propiedad colectiva de los medios de producción, se aplica más bien a buscar un reparto equilibrado de los intereses con el empresariado. Sin embargo, hacia la década de 1970, surgió una tendencia a la socialización, fuertemente sostenida por el gobierno del primer ministro socialdemócrata Olof Palme; en consecuencia, se promulgaron dos series de leyes que refuerzan la participa-

[8] No perdamos de vista, tampoco, que la ética cristiana, en general, y la ética católica, en particular (sin hablar de la del confucianismo y la del Islam) rechazan la persecución de fines individualistas, la usura, la ganancia con fines egoístas, etc. Queda una duda importante respecto de estos valores para quienes detentan el poder.

[9] Extractos de Milner y Versailles (1986), artículos II y III. Ver también Faramond (1976), Jalbert (1985), el informe de la revista *Ressources humaines* (1988).

[10] Gill (1989, p. 43).

[11] *Ibíd.*, p. 42.

ción de los trabajadores en la institución y en la administración de "fondos salariales de inversión"[12].

Desde 1938, se han realizado acuerdos-marco históricos entre la Confederación de los Empresarios, SAF (*Svenska Arbetgivarforeningen*) y la Confederación Sueca de Sindicatos, LO (*Landsorganisationen i Sverige*), en Saltsjobaden. Esta armonía concretará un consenso general entre el empresariado y el mundo sindical durante varias décadas.

A partir de la década de 1960 se introdujeron modificaciones al marco global del acuerdo, pero los principios que rigen el espíritu de solidaridad salarial, la responsabilidad social de los sindicatos y el pleno empleo, se han desarrollado y sostenido.

A juicio de los teóricos del modelo sueco (Rehn y Meidner), la igualdad y la equidad de los salarios –un salario igual para un trabajo igual– fueron importantes para la estabilidad de los precios y el pleno empleo: "era necesaria una elaboración centralizada de la política salarial, si se quería evitar que negociaciones no controladas, sector por sector, alimentaran continuamente la espiral precio-salarios"[13].

Rehn y Meidner también veían **la necesidad de mantener las ganancias patronales suficientemente bajas** (gracias a un sistema de contribuciones consecuente) para limitar las reivindicaciones salariales de los sindicatos en umbrales que no fueran susceptibles de suscitar tensiones inflacionistas.

En la década de 1950, el modelo sueco "se orientó hacia la construcción del Estado protector, el desarrollo de políticas fiscales redistributivas, políticas sociales y familiares, políticas de vivienda y de trabajo, salariales y de regímenes de jubilación[14].

Gill, uno de los especialistas más reconocidos en Suecia, considera que las primeras grietas en el consenso social aparecieron después de la introducción de las medidas de racionalización de la industria y el cierre de fábricas debido a la reducción de la economía mundial y a las condiciones desfavorables en Europa. Además, la fuerte concentración de la industria sueca (una de las más elevadas del mundo occidental; una veintena de grupos industriales que agrupan a grandes familias o instituciones controlan empresas que emplean a unos 600.000 trabajadores)[15] acentuó esta tendencia. El gigantesco *holding* de la familia Wallenberg controlaba en 1987 un imperio de 50 mil millones de dólares que empleaba a 476.000 trabajadores... Entre las empresas de este grupo, una veintena aportaba el tercio del PNB de Suecia en 1987 y 44% del valor total de las empresas inscritas en la Bolsa de Estocolmo[16].

---

[12] El objetivo de estos fondos es permitir, a plazos, una participación colectiva de los trabajadores en la propiedad de las empresas.
[13] Gill (1969, p. 46).
[14] *Ibíd.*, p. 49.
[15] *Ibíd.*, p. 53.
[16] *Ibíd.*

Para *sostener las políticas de pleno empleo*, Suecia compensó las pérdidas importantes de empleos industriales (atribuibles a la racionalización y a las reducciones en el sector privado) con **la creación de numerosos puestos de trabajo en el sector público** (este sector absorbe más de 50%[17]de la población activa, particularmente las mujeres).

Es también, a partir de la década de 1950, que se refuerzan las bases del sistema social y económico de Suecia: solidaridad y equidad en las rentas (los patrones y el movimiento sindical, particularmente unido, se entienden sobre un reparto satisfactorio de los excedentes entre salarios y ganancias), negociación constante (la Confederación General del Trabajo y otras agrupaciones obreras negocian, con el Estado como árbitro, frente a la Federación Sueca de Empresarios, hasta las tasas de ganancias y su destinación) y, finalmente, políticas de ayuda a la flexibilidad y la adaptación del trabajo (el gobierno, los patrones y los sindicatos cooperan para apoyar con flexibilidad y generosidad los esfuerzos de adaptación de la mano de obra a la evolución tecnológica y al desarrollo de las diferentes regiones)[18].

Las negociaciones colectivas se renuevan cada dos años, y una vez firmado el convenio, es prohibido hacer huelga. En caso de un litigio importante, el Estado interviene. Pero hay que saber que el marco, el espíritu y, a menudo, hasta la letra de estas negociaciones-convenios, son preestablecidos de un modo centralizado por discusiones realizadas en asociaciones a escala nacional y regional.

La Dirección Nacional del Trabajo (AMS), con sus agencias distritales y regionales, se compone en casi la mitad de sus miembros por el sindicato; y se ocupa de la gestión de los programas relacionados con el mercado de trabajo y la movilidad del empleo.

Los suecos son, también, gente que se educa y lee mucho. Así, son los primeros lectores de diarios en el mundo (Ardant, 1976). Las clases de base de la sociedad son las más instruidas de toda Europa.

La calidad del ser y la calidad de la vida son preocupaciones[19] muy concretas y la legislación ha previsto leyes y comisiones muy activas en este campo (el ruido en las empresas, el daño a las personas y al medio, la incitación a la utilización de combustibles sólidos, el abandono total de la energía nuclear de aquí al 2010).

No obstante, el afán de Suecia de no quedar aislada de la Unión Europea la incita a someterse a las obligaciones fiscales y monetarias que esto impone, y, en consecuencia, a modificar sus políticas.

Después de la Segunda Guerra Mundial, el país experimentó un crecimiento rápido. En concertación entre el medio de los negocios, el mo-

[17] La administración federal americana emplea sólo 3 millones de personas sobre una población activa total de 117.4 millones (OCDE, 1992b, p. 171).

[18] Por ejemplo, durante las prácticas de reciclaje, los practicantes reciben salario. Y con 6% de los gastos públicos (3% del PNB), Suecia tiene una de las tasas más elevadas del mundo destinadas a la política de la mano de obra: creación de empleos, formación y movilidad, desempleo (Milner y Versalles, 1986).

[19] Spar (1984), Glayman (1978), Levinson (1976), Jalbert (1985).

vimiento obrero y el gobierno, se tomaron decisiones políticas con miras a una nueva distribución equitativa de los frutos del crecimiento, particularmente por la instauración de programas sociales, de formación y educación de la mano de obra. Sobre la base de políticas de pleno empleo y de mejoramiento de la calidad de vida, se edificó una industria fabril exportadora competitiva. Pero, desde principios de la década de 1990, los resultados económicos demuestran una situación de crisis.

Las diferentes soluciones para contrarrestar la caída de las exportaciones (la devaluación de la corona, entre otras) no han tenido resultados y la inflación alcanzó niveles desconocidos.

En el pasado, los compromisos que permitían la eficacia y la equidad eran posibles gracias a un crecimiento suficiente y a la concertación permanente entre los actores sociales. Ahora bien, la coalición "burguesa" que estaba entonces en el poder pareció abandonar el objetivo del pleno empleo, y se ejecutaron reajustes importantes en la política salarial, los servicios sociales y la política fiscal para favorecer la reactivación e inscribirse en la "norma" europea.

Frente a la globalización de los mercados y la rápida internacionalización de los grandes grupos suecos, los medios patronales, animados por los grupos políticos conservadores y por la política monetarista, tienden a apartar la vista de la concertación, más aún cuando en Europa se abren nuevos mercados de capitales y trabajadores.

Sin embargo, a pesar de la presión del mundo de los negocios, las elecciones legislativas del 15 de septiembre de 2002 permitieron al gobierno socialdemócrata confirmar su posición obteniendo 39,3% de los sufragios. Con la ayuda de los antiguos comunistas (8,3% de los votos) y de los "verdes", la "izquierda" sueca totalizó 53% de los sufragios, contra 44% de los cuatro partidos llamados "burgueses" (liberales, centristas, cristianos-demócratas y moderados). **Esta victoria es, primero, la expresión de un balance económico y social juzgado positivo por la mayoría del electorado inquieto por la intervención del Estado protector**[20]. El primer ministro Gôran Persson (y el Partido Socialdemócrata que dirige) es el más convincente para los ciudadanos porque es el más cercano a los empleados y a los beneficiarios que dependen del gran sector público. No obstante, el debate europeo continúa dividiendo muy distintamente la opinión pública, hasta en el seno de los socialdemócratas. Así, el 14 de septiembre de 2003, el 56,1% de los suecos rechazó el euro como la moneda nacional, contra 41,8% (la participación alcanzó 81,2%). El primer ministro Persson, defensor de la moneda única, declaró: "El resultado refleja un profundo escepticismo económico y monetario frente al proyecto de la Unión. No voy a claudicar de ninguna manera. Defenderemos los intereses de Suecia en Europa y en el resto del mundo"[21].

[20] *Images économiques du monde* (2003. p. 251).
[21] Ministère des Finances de Suède (2003).

Suecia parece haber conocido sus horas más sombrías a comienzos de la década de 1990. Después de las elecciones legislativas de 1991, el gobierno de coalición no socialista dirigido por el líder de los moderados, Carl Bildt, realizó numerosas reducciones de personal en el sector público con el fin de volver a lanzar la economía nacional.

Además, en 1992, una fuga importante de capitales estremeció la Bolsa de Estocolmo (caída de 40%, el 24 de agosto). Esta situación se debió al riesgo de devaluación y a la pasividad del gobierno de la época que no quería sustituir a la banca central encargada de defender la cotización de la corona sueca. Esto generó una fuerte alza de las tasas de interés (las más altas desde 1920). Ante la gravedad de la situación, varios parlamentarios de la coalición propusieron una alianza nacional con la oposición de la época (los socialdemócratas).

Las tensiones en los mercados financieros y la subida vertiginosa de la tasa de interés diaria de la banca central (500%) llevaron a ese gobierno a tomar medidas excepcionales. El 20 de septiembre de 1992, Carl Bildt (el jefe del gobierno, líder de los moderados) e Ingvar Carlsson (jefe de la oposición socialdemócrata) se pusieron de acuerdo para adoptar medidas hasta entonces impensables:

- Reducción de 2% del importe de la jubilación.
- Aumento de la edad de jubilación a partir de 1994.
- Introducción de una franquicia de reembolso a los costos de la seguridad social (tiquete moderador).
- Reducción de las ayudas oficiales a la vivienda y de las asignaciones destinadas a los regímenes del trabajo.
- Reducciones fuertes en el presupuesto de la defensa.
- Reducción muy sensible a la ayuda al Tercer Mundo.
- Aumento de los impuestos al tabaco.
- Abandono del proyecto de reducción de 30% a 25% del impuesto al capital y de la progresión de los salarios (congelación del aumento de 2% previsto anualmente).

Para aliviar a las empresas, el gobierno decidió también el aligeramiento de las cargas patronales. Pero, en el seno del gobierno, los centristas y otras tendencias moderadas de la coalición eran sensibles a que las medidas anticrisis también debían tocar a la población favorecida como lo reclamaban los socialdemócratas.

Este gobierno puso en ejecución pues, en 1992-1993, una nueva política económica fuertemente liberal bajo los aspectos siguientes:

- Desmantelamiento gradual de los regímenes salariales administrados por los sindicatos.
- Fomento al ahorro privado y de las medidas de liberalización en favor de inversiones extranjeras.
- Medidas de privatización de varias empresas públicas.
- Reducción de la presión fiscal por medio de una disminución del impuesto al valor agregado (IVA) y el proyecto de anulación del impuesto a la riqueza en 1994.

- Disminución de las subvenciones a las municipalidades y el sector industrial en particular, así como importante reducción de los gastos públicos.
- Reducción de los programas de seguro de salud y restricción de las licencias paternas.
- Promulgación de medidas draconianas contra el ausentismo en la administración.

Suecia forma parte de los países de la OCDE que vieron muy rápidamente sus resultados económicos degradarse debido a las tensiones engendradas por una larga crisis mundial. La constatación, en 1991, era significativa: disminución del PIB de 1,5%, estancamiento del consumo privado (0,3%), caída de las inversiones (9,5%), reducción de la producción industrial (5,5%), aumento del desempleo y de la inflación, reducción de los salarios (4,8%), fuerte aumento de las quiebras (71,0%).

Sin embargo, la entrada de Suecia a la Unión Europea el 1 de enero de 1995 abrió nuevos horizontes. La economía sueca experimentó una reanudación regular desde inicios de la década del 2000. La producción creció y la demanda extranjera no deja de aumentar.

En su interés por alinearse con Europa, y bajo la presión de los medios financieros, Suecia inicia una adaptación de sus políticas sociales y fiscales a las reglas colectivas.

Investigación y desarrollo

Suecia es uno de los países industriales con inversión más elevada en investigación y desarrollo[22]: 4,27% de su PIB en el 2002. Desde la década de 1970, el Estado se esfuerza por alentar a la industria para aumentar sus gastos en investigación mediante un régimen de estímulos fiscales que consiste en deducir de las utilidades antes del impuesto una parte de los costos de I&D.

También se han realizado otras disposiciones que pretenden reforzar las competencias de los investigadores, particularmente los "fondos de modernización" destinados al financiamiento de los programas de formación[23].

Las Pyme con vocación técnica, que necesitaban adquirir competencias científicas y tecnológicas suplementarias y nuevas tecnologías, gozan desde 1984 de un programa especial apoyado por la "ley de modernización y crecimiento industrial".

El Riksdag también recomendó prioridades en la planificación de las actividades de I&D privilegiando los siguientes campos[24]:

---

[22] Para más información, consultar *L'état du monde* 2004. p. 471.

[23] El nivel de formación profesional es muy elevado en Suecia, lo que permitió luchar eficazmente contra el desempleo, que debía descender a 3,6% en 2003 (*Images économique du monde*, 2003, p. 252).

[24] OCDE (1987, p. 16).

- Bienestar social, salud y educación.
- Desarrollo técnico y científico.
- Respeto del medio ambiente.
- Mejoramiento de las actividades del servicio público.
- Sector alimentario.

En el campo de la industria se han definido varias ramas estratégicas. Citemos, entre ellas, la biotecnología, las tecnologías de la información, de materiales, de la salud y la higiene pública, de la energía y de las industrias forestales (madera, pulpas, papeles). Suecia se encuentra desde hace varios años entre las economías más competitivas del mundo, según el Foro económico mundial[25].

El sector privado financia la mayor parte de la I&D[26]. La investigación y el desarrollo industrial[27] se realizan en los sectores de la fabricación de material eléctrico y electrónico (22%), los transportes (23%), la industria de maquinaria y equipos (11%) y la farmacéutica (7%).

En materia de difusión de técnicas de la información, Suecia es uno de los países donde el sector industrial adoptó más rápido los robots y las técnicas de concepción y fabricación asistidas por computador. En el sector fabril, el número de robots por 10.000 trabajadores pasó de 1,3, en 1974, a 29,9 en 1981. Las cifras correspondientes son respectivamente de 1,9 y 13,9 para Japón, y 0,8 y 4,0 para Estados Unidos. En dicho sector, la proporción de maquinaria y equipo pasó, entre 1975 y 1984, de 68% a 80%.

La economía y la empresa

El desarrollo de Suecia es reciente ya que, hasta mediados del siglo XIX, reinaba una gran pobreza. A partir de 1870, el crecimiento se hizo manifiesto, fundado en la industria forestal y la metalurgia[28]. Hasta la Segunda Guerra Mundial, el crecimiento fue más rápido en Suecia que en otros países industriales de Europa y resistió bien la gran depresión de la década de 1930. El desarrollo fue principalmente industrial, pero la agricultura también experimentó una evolución importante.

El sector primario depende principalmente de los bosques. Y desde la adhesión de Suecia a la Unión Europea, los explotadores agrícolas suecos gozan de las medidas de apoyo de la Política Agraria Común (PAC).

Suecia es uno de los países más industrializados del mundo. Encontramos allí dos grandes grupos de industrias: las orientadas principalmente a la exportación y las más especializadas en el mercado interno.

---

[25] *Le Devoir*, 14 de octubre, 2004. p. 1.

[26] "En 1983, los gastos suecos en I&D industrial, medidos con relación al PIB, sobrepasaron los gastos sectoriales correspondientes en Japón" (OCDE, 1987, p. 27).

[27] "Las actividades de ingeniería absorben dos tercios de las actividades de I&D" (OCDE, 1937, p. 27).

[28] En el plano energético, Suecia depende mucho del extranjero.

La industria forestal, que es competitiva a escala mundial, totaliza una décima de las exportaciones mundiales de productos forestales. El patrimonio forestal abarca 59% de las tierras del país. Una política forestal eficaz de protección, explotación y renovación de las especies, aplicada desde la década de 1970, da resultados muy alentadores. El fondo forestal aumenta anualmente en 85.000.000 de metros cúbicos. La introducción de nuevos métodos de corte y explotación que respetan el ecosistema forestal, así como la aplicación estricta de normas medioambientales, le permitió a Suecia alcanzar resultados reconocidos en el plano internacional. En el campo de las pulpas y los papeles, Suecia es uno de los fabricantes más grandes de máquinas y de equipo utilizados por esta industria. El papel sueco, producido de manera particularmente respetuosa del medio ambiente, es muy apreciado en los mercados mundiales.

La industria de la transformación de los metales es una de las más importantes. La política de las empresas suecas consistió en especializarse en productos altamente técnicos para los cuales disponen de una situación ventajosa, y a veces hasta de supremacía verdadera, en el mercado mundial gracias a su destreza, calidad de los métodos y mano de obra. La excelente calidad de los productos suecos compensa su elevado costo, asociado, sobre todo, al precio del trabajo. Las industrias mecánicas, eléctricas y electrotécnicas (material pesado y productos para el gran público, construcción de automóviles y camiones con Volvo y Saab), la construcción naval, las telecomunicaciones, la industria de las pulpas y los papeles y, en menor medida, la industria química, se desarrollaron mucho. Además, pueden citarse otras especialidades suecas: la industria rodante dominada por el líder mundial SKF, el material telefónico y de radiocomunicación Ericsson, las desnatadoras y el equipo especializado para la agroindustria, lo mismo que la industria del medio ambiente.

La entrada de Suecia en la Unión Europea creó nuevas oportunidades para los inversionistas extranjeros. Además, los esfuerzos de liberalización y de privatización emprendidos desde hace diez años contribuyeron a una recuperación de la competitividad y a que el mercado sueco sea más atractivo que en el pasado.

Suecia es considerada líder en tecnologías de la información y la comunicación así como de internet. Actualmente es el líder mundial de la telefonía móvil y de las aplicaciones de internet inalámbrico. Como lo confirma un artículo de la revista *L'Express*: "Después de varios años de una crisis sin precedentes, Suecia fue nombrada recientemente líder mundial de las tecnologías de la información". ¿Su secreto? Un gusto pronunciado por la innovación, una colaboración fuerte del Estado y una cooperación creciente entre universidades y empresa"[29].

El gobierno sueco estableció, en 1998, una política para favorecer una sociedad de la información para todos. Así, a menos de 15 minutos de la capital, Estocolmo, el polo tecnológico de Kista concentra más de 600

[29] *L'Express*, 13 de abril, 2000.

empresas de un gran número de países, de las cuales una gran mayoría está en el sector de las nuevas tecnologías.

Sin embargo, las empresas suecas siempre han tendido a desarrollar sus actividades en otros países donde los salarios son bajos y la presión fiscal es menos elevada que en Suecia (como IKEA).

En lo que toca al aprovisionamiento en energía, como consecuencia de la oposición tradicional de la opinión pública a la energía nuclear, el Parlamento sueco ratificó, el 11 de junio de 2002, una decisión en relación con el abandono de la actividad nuclear negociada con los grandes grupos energéticos y un plazo relativo para el desmantelamiento definitivo de las instalaciones nucleares de aquí a 30 ó 40 años y la sustitución progresiva de la nuclear por otros tipos de energía[30].

Como todo país de pequeñas dimensiones, Suecia depende en gran medida del comercio internacional. Las capacidades de cooperación y movilización concertada de sus diferentes agentes socioeconómicos le permitieron salir mejor librado que muchos otros países.

Por otra parte, por falta de un mercado interno de envergadura y de recursos naturales y energéticos suficientes, Suecia se volvió resueltamente hacia el desarrollo de las capacidades técnicas y los conocimientos para hacer fructificar las inversiones intensivas y mejorar la exportación.

Pero volvamos a los actores sociales antes de profundizar en la administración sueca. Cerca de 90% de los obreros del sector privado se encuentran en la asociación sindical más grande, la Confederación General del Trabajo (LO), que reúne cerca de dos millones de miembros. Junto con el segundo sindicato, la Organización Central de Empleados Asalariados (TCO), que agrupa a los trabajadores del sector público (cerca de 1,1 millón de miembros), la LO constituye uno de los protagonistas del proceso de negociación centralizada (con el empresariado y el Estado) que da origen a las grandes orientaciones y políticas nacionales particularmente del empleo, la formación y la estrategia industrial. **Los sindicatos participan así directa y oficialmente en la política económica y la política en general**, ya que son consultados sobre los impuestos, las reformas sociales, la formación y la educación y las relaciones laborales[31].

El sistema de la empresa sueca, por ley, está inscrito en un vasto marco de democracia industrial, una fuerza sólidamente dinámica desde la década de 1970, cuando comenzó a acercarse al empleado y sus problemas. Se estableció **una serie de leyes sobre la calidad de vida en el trabajo en el más amplio sentido**: el bienestar y la satisfacción, tanto materiales, como psíquicas. Aunque la llegada de un régimen conservador haya congelado un poco el movimiento, entre 1976 y 1982, varias leyes fundamentales pudieron salir a la luz. Así, **una ley aprobada en 1973 garantiza la seguridad del empleo; salvo por un motivo serio y grave debidamente probado, nadie puede despedir a un**

[30] Ministerio de Economía, Finanzas e Industria de Francia (2004).

[31] Levinson (1976), Glayman (1978).

empleado. Incluso en caso de restricciones económicas, el empresario está obligado a tratar primero de reubicar a los empleados, ya sea trasladándolos a otros puestos u otras fábricas.

La segunda ley garantiza la seguridad y la integridad física del trabajador, y asegura su protección en relación con accidentes de trabajo o enfermedades profesionales. Toda empresa con más de cinco empleados debe tener por lo menos un delegado sindical conocedor de los temas de salud y seguridad. Si tiene más de 50 empleados, la empresa debe formar comités paritarios y, cosa casi increíble para muchos, **20% de las ganancias se debe destinar a las necesidades de los nuevos proyectos o a la planificación del mejoramiento de las condiciones de trabajo**[32].

Se observa, entonces, qué tipo de filosofía organizacional origina tales leyes; pero otros factores influyen sobre esta filosofía. Así, todo lo que los empleados consideren que colabora en el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo es sistemáticamente fomentado y reforzado, con el apoyo del Estado.

Por otra parte, los diferentes agentes sociales son cuidadosos de reducir el estrés, la angustia y las tensiones en los lugares de trabajo. De hecho, se preocupan por eliminar prácticas, ampliamente utilizadas en otras partes, que pretendan mantener un presunto espíritu competitivo: los empresarios suecos constantemente tranquilizan a los asalariados en relación con su puesto, su carrera, su potencial, sus avances, sus condiciones materiales, etc. En todas partes se antepone la búsqueda del sentimiento de seguridad y la solidaridad como la base de la motivación[33].

Los sistemas de salario por hora o por producto se abandonaron desde comienzos de la década de 1970, a causa de la tensión y la inequidad que podrían generar. Desde entonces, la tendencia es a practicar una política de salarios fijos, aumentados con primas a la producción que alcanzan de 20% a 30% del sueldo base. La prima se otorga equitativamente, por grupo o equipo de trabajo.

La administración de la empresa sueca

La primera característica de la administración sueca es que no puede ejercerse en una relación de distancia y subordinación entre empresarios y empleados[34]. Como lo precisan Ardant (1976), Faramond (1988), Gras

[32] Faramond (1976, 1988), Glayman (1978).

[33] Faramond (1976).

[34] Ver los artículos de Gras (1988) y Lévy (1988), que muestran cómo la administración a la sueca es una filosofía de vida caracterizada, entre otras, por la ausencia de barreras jerárquicas y de divisiones, la abolición de todo pedestal, formalismos y prácticas burocráticas. Se concede prioridad a la calidad de vida de todos, al espíritu de equipo, a la ausencia de privilegios, el respeto mutuo y la información para todos. Los dirigentes deben haber probado su competencia, su capacidad de ser humildes, asequibles, de aceptar los replanteamientos. Todo esto recuerda un poco a Japón y Alemania.

(1988) y Thakur et al. (2003), el espíritu de solidaridad hace que los formalismos, los procedimientos burocratizantes y sus prácticas de inercia estén casi totalmente ausentes. Los rangos jerárquicos también son reducidos, así como las tensiones y las divisiones de un servicio al otro. Casi en todas partes reina la distensión, un clima propicio a los intercambios y los diálogos sin lenguaje estereotipado ni evasivas, y el respeto mutuo.

En 1976, ¡justo antes de la llegada al poder de los conservadores, se aprobó una ley determinante en cuanto al estilo de la administración sueca, la cual daba el derecho a los sindicatos de designar dos representantes al consejo de administración de toda sociedad por acciones que tuviera más de 25 asalariados! Estos representantes tienen los mismos derechos que otros miembros del consejo de administración, excepto lo relacionado con las negociaciones relativas a las convenciones colectivas. **Esto obliga a la empresa a dar a conocer a los trabajadores y a discutir con ellos sus planes de desarrollo, proyectos y orientaciones.**

En 1977 entró en vigor la ley sobre la participación en las decisiones. Esta ley obliga a la empresa a negociar con los sindicatos todo cambio importante en sus orientaciones, instalaciones o actividades. La empresa debe poner a disposición de los representantes de los trabajadores toda la información necesaria con el fin de asegurar los intereses de los empleados lo más adecuadamente posible. El sindicato tiene también, en virtud de esta ley, derecho de veto en casos como proyectos de subcontratación[35]. Esta administración participativa se instaló progresivamente y al ritmo de la asimilación por parte de los involucrados. En Suecia a nadie se le ocurriría imponer modalidades o prácticas de la noche a la mañana; todo se hace según las actitudes y necesidades sentidas, con ajustes a medida que evolucionan las relaciones entre empresarios y empleados.

Los empresarios tratan que este proceso sea lo más transparente y natural posible, midiendo en su justo valor la posibilidad de movilizar así la voluntad, el interés, la inteligencia y la imaginación de todos, hasta la base de la jerarquía. Escuchar a cada uno, corolario obligado de toda administración participativa, está inscrito en las modalidades de aplicación de las leyes de decisión compartida.

La cooperación se da fácilmente si se saben encontrar las energías, los conocimientos y los talentos que poseen los trabajadores[36]. En las empresas se crean comités y grupos paritarios donde hay aspectos por decidir o cambiar. Las discusiones son animadas por el responsable del problema debatido (contramaestre, jefe de taller, etc.) y pueden ampliarse al resto de personas. Más corrientemente, empleados y ejecutivos pueden reunirse diaria, semanal o mensualmente[37], para decidir juntos el plan de trabajo. El mismo tipo de reuniones se realizan para la elaboración

[35] Glayman (1978).
[36] Harrison (1976), Jones (1977), Faramond (1988), Lévy (1988).
[37] Faramond (1976), Jones (1977).

de los presupuestos, nuevos ciclos de producción o el examen de nuevos proyectos, cuando éstos son de orden técnico o administrativo.

Así, en Volvo o Saab, existe hace más de 10 años un sistema de equipos semiautónomos que les permite a los obreros autoorganizarse y responsabilizarse de todo lo relacionado con la producción de una fase completa de montaje. Ya no se encuentran obreros encadenados a la monotonía o utilizados como apéndices pasivos de robots. A semejanza de Japón, todo, o casi todo, se hace con su ayuda, opinión y complicidad. Las tareas de control (del rendimiento, de la calidad) se dejan en manos del equipo, que es responsable del resultado final (otro punto común con Japón). **En Suecia no hay jefe o superior formal; uno de los miembros del equipo garantiza un papel de coordinador** o de instructor, formando a los jóvenes y ayudando a corregir los errores. A este coordinador **se le asigna esta responsabilidad después de consultar con el sindicato.** Pero, como para los ejemplos precedentes, no hay que creer que los equipos semiautónomos pueden "funcionar" sin todo lo que hace posible el contexto de su nacimiento y su éxito.

La administración de la empresa sueca elaboró modos de gestión y de organización del trabajo que no se edificaron a costa de los asalariados. Todo lo contrario, el enfoque pretendía desarrollar las competencias del personal haciendo de éste un maestro de las nuevas tecnologías.

Para "humanizar" el trabajo, la compañía "Saab-Scania fue una de las primeras de la industria automovilística en suprimir la producción en cadena automática del montaje, instalando en su fábrica de Sôdertalje un circuito de montaje de los motores, [y] la fábrica de Volvo de Kalmar fue la primera del mundo en no utilizar más el trabajo automático en cadena para el montaje final"[38]. Utilizando nuevas técnicas y métodos más adaptados de manutención, los equipos reducidos y relativamente autónomos efectúan el montaje de los vehículos a su propio ritmo.

Durante la década de 1970, el contexto global en el cual evolucionaba la empresa fue puesto a prueba a causa de las dificultades económicas del país. Incluso, aunque los servicios públicos fueran numerosos y la calidad de vida una de las mejores de los países de la OCDE, el peso del sistema fiscal redujo considerablemente la renta disponible. Lo que se llamó a partir de ese momento la crisis sueca de la década de 1970 se articula alrededor de cuatro hechos importantes:

1. Tendencia a la desindustrialización, lo que arrastró una caída de la producción industrial en el PNB.
2. Crecimiento demasiado fuerte del consumo del sector público (gastos de las administraciones locales en materia de bienestar social, educación, etc.).
3. Rápido crecimiento del déficit público; para financiar este déficit, el Estado apeló a los impuestos indirectos pues el peso fiscal y parafiscal ejercido sobre los suecos era considerable y debido a la depresión el rendimiento de los impuestos tendía a estancarse.

[38] Auguren, Edgeren y SAF (1981, p. 10).

4. Como en la mayoría de los países de la OCDE, Suecia vivió una subida importante de la inflación durante esta década.

Suecia es un país muy dependiente del comercio exterior. Sus exportaciones son tributarias de un grupo reducido de sectores de actividad (la metalurgia, la industria de las pulpas y papeles, y la mecánica). Los déficit de la balanza comercial se añadieron a los de la balanza de pagos y a la deuda.

La actividad ambiental en Suecia

Los problemas medioambientales y el desarrollo sostenible están de primeros en las preocupaciones suecas a causa de su dimensión internacional atribuible a la interdependencia económica y ambiental de la región: la polución del mar Báltico, y la proximidad del Océano Ártico y de los países de la antigua URSS.

Apoyándose en políticas medioambientales nacionales muy eficaces e innovadoras, Suecia obtuvo una serie de resultados conforme a muchos de sus objetivos nacionales y sus compromisos internacionales en relación con la pureza del aire, las tasas naturales de acidificación, el saneamiento de lagos y ríos, el equilibrio del medio marino, la vida de los bosques, la diversificación del paisaje agrícola, etc. (OCDE, 2004a).

El método de contabilidad medioambiental europea, la matriz NAMEA, se ejecutó con éxito en Suecia. En ciertos casos, se han realizado experimentos en colectividades territoriales más pequeñas (por ejemplo, los municipios).

La matriz NAMEA, propuesta en 1994 por el Instituto Holandés de Estadísticas CBS, es un sistema contable concebido para representar las interacciones entre economía y medio ambiente reuniendo en la misma tabla cuentas económicas y medioambientales de tipo físico.

Este sistema se caracteriza por la posibilidad de realizar un presupuesto medioambiental con datos financieros y físicos ya existentes, sin necesidad de nuevas informaciones. Se trata de una nueva forma de conglomerado de los datos provenientes de diferentes fuentes (estadísticas oficiales, agencias medioambientales, etc.) en forma de matriz que permite asociar sistemáticamente, a los conglomerados económicos, los datos de las presiones medioambientales correspondientes.

Suecia es a menudo citada como ejemplo por la manera en que el desarrollo sostenible y la política medioambiental del gobierno se concretan en el seno de los diferentes ministerios. Así, hasta el Ministerio de Defensa trata los problemas medioambientales en el marco de la instrucción militar, lo que demuestra la adecuación que existe entre las fuerzas armadas suecas y la política medioambiental.

Conclusión

Después de haber mantenido, más tiempo que la mayoría de los países de la OCDE, el pleno empleo como objetivo prioritario de su política económica, Suecia ahora reunió las condiciones de los que consideran el restablecimiento de la estabilidad de los precios como una condición *sine qua non* para asegurar un crecimiento sostenido en situación de pleno empleo. Aunque esta modificación de la acción gubernamental había comenzado un poco antes de la elección general de septiembre de 1991, fue al nuevo gobierno (coalición de los partidos "burgueses") que le correspondió poner en ejecución cierto número de reformas fundamentales de la política estructural y de la política microeconómica[39].

Pero antes de ser una política o una forma específica de acción y de protección social, el modelo sueco es una construcción simbólica, un discurso ideológico cuya fuerza de legitimación aprecia su justificación democrática.

> En esta representación, el desarrollo del Estado protector se confunde con la idea de democracia al permitir relacionar crecimiento económico y justicia social. Los agentes portadores de este Estado protector devienen agentes de progreso y de justicia social[40].
> La tesis de una decadencia del Estado protector por el "asalto de fuerzas conservadoras" es poco probable debido al corporativismo de los modos de solución de conflictos y de la toma de decisiones, así como de la necesidad de un fuerte sistema de seguridad social para hacer frente a las fluctuaciones e incertidumbres de la economía internacional. La apuesta continuará siendo, para el gobierno, posicionar la economía sueca en la división internacional del trabajo. Así como el posicionamiento pasa por coacciones que tienen relación con el nivel de vida, los imperativos económicos corren peligro de trazar, para los años venideros, límites al proyecto igualitario[41].

Desde 1991, Suecia da la imagen de una sociedad más inestable y enturbiada por el aumento del liberalismo y la regresión de la socialdemocracia y de los valores contestatarios (la izquierda, los verdes).

Sin embargo, como lo precisan Thakur y colaboradores (2003), el modelo sueco siempre intentó optimizar las acciones sociales con el fin de reducir las desigualdades, erradicar la pobreza y asegurar a la población contra los riesgos sociales.

Así, compartimos plenamente las declaraciones de Barthélémy para quien «sería abusivo proclamar el fin del modelo sueco [...] porque el sistema de relaciones sociales, que es su fundamento, no padeció"[42].

---

[39] OCDE (1992b, p. 105).
[40] Groulx (1990, p. 93).
[41] *Ibíd.*, p. 123.
[42] Barthélémy (1993, p. 467).

Ideas importantes

SOBRE SUECIA

La sociedad

En el caso de Suecia, la dimensión social engloba y rige el funcionamiento de todas las actividades. La búsqueda del bienestar común y de la justicia social es un agente poderoso de cohesión de los diferentes actores económicos como el gobierno, los sindicatos y el empresariado. Habiendo adoptado el objetivo del pleno empleo, el Estado fue mucho tiempo el regulador y redistribuidor de las riquezas. Existe en Suecia toda una legislación sobre la calidad de vida en el trabajo y preocupación por la formación de la mano de obra y por la inversión en investigación y desarrollo.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las bases del sistema social y económico de Suecia?
2. ¿Cuál es la reacción de los medios patronales frente al fenómeno de la universalización?
3. ¿Qué mecanismos le aseguran a Suecia un desarrollo duradero?

La empresa

La empresa sueca es reconocida por su capacidad de innovación y sus productos de gran calidad. Las multinacionales dominan la industria sueca con sus instalaciones en los "paraísos fiscales" frente a los costos elevados de la mano de obra. En el seno de las empresas –cuyas prácticas son regidas por la legislación sobre la calidad de vida en el trabajo y el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de seguridad del empleo– observamos una reducción máxima de la burocracia. Con base en los conocimientos y las capacidades de los trabajadores, la empresa puede funcionar por equipos de trabajo que proceden por autocontrol, en un clima de transparencia, de información, diálogo y respeto.

Preguntas

1. ¿Cuál es el campo de compromiso de los sindicatos?
2. ¿Qué estilo de jefatura asegura al dirigente sueco la motivación de los empleados?
3. ¿Qué se observa al comparar las actividades de la empresa sueca con las de la japonesa?

Anexo 11.1
TABLAS Y DATOS ESTADÍSTICOS SOBRE SUECIA

TABLA 11-1
DATOS SOCIOECONÓMICOS

Indicadores	Año	Valor
Superficie (miles de km²)		449,96
Población (millones)	2003	9
Población urbana (porcentaje)	2002	83,3
Densidad en km² (habitantes por km²)	2002	19,7
Crecimiento anual de la población (porcentaje)	2000-2002	0,1
Empleo (civil total, miles)	2002	4.241
Repartición de la población activa (porcentaje del total)	2002	
- Agricultura, silvicultura y pesca	2002	23,1
- Industria	2002	2,1
- Otros	2002	74,6
Tasa de desempleo (porcentaje de la población activa)	2003	4,9
Tasa de inflación (porcentaje)	2003	2,3
PIB (miles de dólares) PIB (mil millones de dólares)	2001	215,1
Crecimiento anual medio del PIB en el período	1991-2001	2,5
Crecimiento neto del PIB para el año	2002	1,9
PIB por habitante (dólares)	2001	24.180
Gastos del Estado (porcentaje del PIB)	2002	
- Educación	2002	7,8
- Defensa	2002	1,9
- Investigación y desarrollo	2002	4,27
Tasa de escolarización en el tercer grado (porcentaje)	2000	70
Energía (consumo por habitante, millones de TEC)	2000	5,4
Exportaciones (millones de dólares)	2002	72.850
Importaciones (millones de dólares)	2002	70.548
Principales países abastecedores (porcentaje de las importaciones)	2002	UE 67,9 Asia 9,4 Ex países del Este 7,5
Principales países clientes (porcentaje de las	2002	UE 53,5 Resto Europa 20,2

Fuente: adaptado de *L'état du monde 2004*, Montreal-París, Boreal - La Découverte, p. 471, y OCDE, *Études économiques: la Suède*, 2004a (síntesis de varias páginas).

A pesar de su espectacular alza desde 1992, la tasa de desempleo permanece muy inferior a la de la mayoría de los países de la OCDE. En cuanto a su comercio exterior, Suecia es muy dependiente de Europa en general.

Por otra parte, se constata que los presupuestos de la educación, así como de I&D, tradicionalmente son los más importantes de los gastos del Estado (representan respectivamente 7,8% y 4,27% del PIB).

Tabla 11-2
Población activa por sector

	Porcentaje de la población activa
Agricultura, silvicultura y pesca	2,1
Industrias	23,1
Otros	74,6

Fuente: OCDE, *Études économiques: la Suède*, 2004a, p. 7.

Se resalta que la industria, en otro tiempo estandarte de la economía sueca, ha sido sobrepasada por los otros sectores en cuanto al empleo. La agricultura está en regresión constante.

Tabla 11-3
Importaciones de bienes y de servicios
(porcentaje del PIB)

	2002
Maderas, pulpas, papeles	3,5
Minerales	8,3
Productos químicos	10,8
Energía	8,9
Construcción mecánica	47,8
Otros productos	20,7
Importaciones de bienes y servicios	34,9

Fuente: OCDE, *Études économiques: la Suède*, 2004a, p. 7.

Iniciadas en 1990, las restricciones presupuestarias draconianas tuvieron un efecto directo sobre las importaciones. Actualmente, con la recuperación económica, la tendencia se invierte, ya que todos los sectores de bienes y servicios registraron un crecimiento de las importaciones.

Tabla 11-4
Exportaciones de bienes y servicios (porcentaje del PIB)

	2002
Madera, pulpas, papeles	14,0
Minerales	9,6
Productos químicos	11,3
Energía	3,0
Construcción mecánica	50,8
Otros productos	11,3
Exportaciones de bienes y servicios	45,4

Fuente: OCDE, *Études économique: la Suede*, 2004a. p. 7.

El conjunto de los sectores de exportación de bienes y servicios muestra un crecimiento. Así como lo indica esta tabla, los mercados tradicionales de exportación todavía son la base de la salud económica del país. Sin embargo, el desarrollo de las nuevas tecnologías modificará sensiblemente la situación en el curso de los años próximos.

Tabla 11-5
Datos económicos

	2003
PIB (mil millones de dólares)	300,8
PIB por habitante (dólares)	23.180,7
Crecimiento del PIB (porcentaje)	1,6
Desempleo (porcentaje de la población activa)	4,9
Inflación (variación anual, porcentaje)	2,3
Deuda pública (porcentaje del PIB)	51,9
Saldo corriente (porcentaje del PIB)	6,1

Fuente: *Alternatives économiques*. Sin serie 62, 4° trimestre, 2004, p. 92.

La economía sueca obtuvo estos últimos años excelentes resultados: crecimiento fuerte, disminución del desempleo, finanzas públicas saneadas e inflación dominada.

TABLA 11-6
PARTIDOS POLÍTICOS EN EL PARLAMENTO DESPUÉS DE LAS ELECCIONES DE SEPTIEMBRE DE 2002

Partido	Presidente del partido (2005)	Número de escaños
Socialdemokratiska Arbetarepartiet - Partido socialdemócrata	Coran Persson	144
Moderata Samlingspartiet - Partido de la Alianza de Moderados (conservadores)	Fredrik Reinfeldt	55
Folkpartiet Liberalema - Partido del Pueblo (liberales de centro derecha)	Lars Leijonberg	48
Centerpartiet - Partido del Centro	Maud Olofsson	22
Kristdemokraterna - Partido de los Demócratas Cristianos	Coran Haggiund	33
Miljopartiet de Crona - Verdes	María Wetterstrand y Peter Eriksson	17
Vansterpartiet - Partido de la izquierda (antiguamente Partido Comunista)	Lars Ohly	30

Fuente: *Members of the Riksdag* (2005).

Se observa en esta tabla que el Partido Socialdemócrata posee el número más grande de escaños, y la coalición con los Verdes y el Partido de Izquierda le asegura la mayoría absoluta en el Parlamento.

Tabla 11-7
Modelo de las políticas sociales

	Socio-demócrata o socio-estatal	Neoliberal	Socio-comunitario
1. Servicios públicos	Universales y estatales (servicios sociales y transferencias)	Red de socorro y selectivos (mínimo)	Universales y públicos no gubernamentales, redes de asociaciones voluntarias
2. Beneficiarios	Usuarios y ciudadanos (derecho social)	Consumidores	Coproductores y derecho social
3. Calidad de los servicios	Profesionales y accesibles	Elección libre y eficaces	No profesionales y autoadministrados o coadministrados
4. Ética	Servicio	Ganancias	Ayuda mutua
5. Interpretación de las políticas sociales	Institucionalización de las necesidades sociales	Análisis económico de la burocracia	Instituidos - instituyentes: aparato Estado-redes sociales
6. Estado	Estado intervencionista	Estado de derecho	Estado social
7. Economía	Economía pública (bienes públicos y necesidades socialmente reconocidas)	Economía privada (demanda)	Economía social (necesidades sociales)
8. Valores	Igualdad y progreso	Libertad de elección e individualismo	Solidaridad y participación
9. Racionalidad	Racionalidad jurídica y política	Racionalidad utilitaria y económica	Racionalidad social y ecológica
10. Democracia	Representativa	Mercado electoral	Participación / directa / social
11. Igualdad	Igualdad de las oportunidades y los resultados	Igualdad jurídica y cívica	Igualdad en la diferencia (equidad)
12. Bienestar	Por el Estado	Por el mercado	Por la comunidad y la sociedad: redes sociales
13. Justicia	Distributiva	Productiva	Comunicativa
14. Efectos negativos	Centralismo, estatismo	Comercialismo	Localismo, etnocentrismo

Fuente: L-X. Groulx, *Où va le modèle suédois?* Montreal-Paris. Les Presses de l'Université de Montreal - L'Harmattan, 1990, pp. 108-109.

Tabla 11-8
Tasa de desempleo: comparación internacional (promedio anual, porcentaje)

	2002
Suecia	5,1
Alemania	7,8
Estados Unidos	6,0
Japón	5,4

Fuente: *L'état du monde 2004*, Montreal-Paris, Boréal - La Decouverte, p. 471.

Suecia sigue siendo uno de los países con la tasa de desempleo más baja.

TABLA 11-9
ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN
(MILLONES DE HABITANTES)

	1985	1995	2001	2002	2003
Suecia	8,3	8,8	8,9	8,9	8,9

La población sueca aumenta lentamente y envejece a un ritmo acelerado. Además, el índice de mortalidad es superior al de natalidad (10,58 por 1.000 contra 9,71 por 1.000 en el 2002). Desde la década de 1990, sólo el equilibrio positivo de la inmigración permite el aumento sensible del número de habitantes. En 1995, cerca de un habitante por cada cinco había nacido en el extranjero o uno de sus padres había nacido en el extranjero, es decir 1,6 millones de habitantes (Instituto sueco, 2003).

Bibliografía de la Sección II

ADAMS, R. et C. RUMMEL (1984). «Worker Participation in Management in West Germany», *International Labor Review,* vol. 123, p. 615-630.
ALBERT, M. (1991). *Capitalisme contre capitalisme,* Paris, Éditions du Seuil.
ALTERNATIVES ÉCONOMIQUES (2004). Hors série, n° 62, 4e trimestre.
AMBASSADE D'ALLEMAGNE A PARIS (2004). 'Site web de l'ambassade, www.amb-allemagne.fr/.
ARDANT, G. (.1976). La *révolution suédoise,* Paris, Robert Laffont.
ARDANT, G. et H. SÉRIEYX (1984). La *révolution suédoise,* Paris, Robert Laffont.
ATLASECO (1993). *Atlas* économique *mondial,* Paris, Éditions du Sérail.
ATLASECO (1997). *Atlas économique mondial,* Paris, Éditions O.C.
ATTAU, J. (1990). *Lignes d'horizon,* Paris, Fayard.
AUGUREN, S., J. EDGEREN et SAF (1981). *Des usines différentes,* Stockholm, SAF (Confédération des employeurs suédois), coll. «Études et recherches».
BAROU Y. et B. KEIZER (1984). *Les grandes économies,* Paris, Éditions du Seuil, coll. «Points».
BARTHÉLÉMY, M. (1993). Dans *L 'état du monde* 1993, Montréal-Paris, Boréal- La Découverte.
BAUER, M. et B. BERTIN-MOUROT (1992). «Études sur le parcours professionnel de chefs d'entreprises en Allemagne et en France», CNRS, résultats publiés dans l'enquête de N. Villard, dans L *'Expansion,* 9-22 janvier.
BELLEMARE, D. et L. POULIN-SIMON (1986). *Le défi du plein emploi,* Montréal, Éditions Saint-Martin.
BLONDAL, S. et T. EGEBO (1992). «Coup de projecteur sur la Suède., *L 'Observateur de l'OCDE,* n° 177, août-septembre, p. 33-34.
BOMMENSATH, M. (1987). *Manager l'intelligence* de *votre entreprise,* Paris, Les Éditions d'Organisation.
BOMMENSATH, M. (1991). *Secrets de réussite de l'entreprise allemande: la synergie possible,* Paris, Les Éditions d'Organisation.
BOURNOIS, F. et M. PETIT (1992). «La gestion des ressources humaines en Allemagne», *Revue Personnel,* n° 331, mars-avril.
BREITMBER, W. (1987). «L'employeur et l'éducateur», *Revue française de gestion,* novembre-décembre.
BRISOU, S., T. GLOBOCAR, V. LAINÉ et H. MÉDUNIER (1990). *Les deux Allemagne* 1984-1989, Paris, La Documentation française, Notes et études documentaires.
BROUSSOLE, D. (1990). «Le modèle suédois dans les années 80 et la tertiarisation de l'économie», *Problèmes économiques,* n° 2205,28 décembre, p. 11-18.
BRUHNES, B. (1989). «Syndicats ouvriers et organisations patronales en Europe, trois modèles de culture sociale», *Projet,* mai-juin.
BULLETIN DE LA COMMISSION BANCAIRE (1992). N° 6, avril, «Le système bancaire allemand», publié par *Problèmes économiques,* n° 2293,30 septembre.
CAMPINOS-DUBERNET, M. et J.-M. GRANDO (1989). «Formation professionnelle ouvrière: 3 modèles européens», *Formation-Emploi,* n° 22, avril-juin.
CAPDEVIELLE, P., F. HERAN et P. POLITANSKI (1992), « Le rôle de la formation professionnelle dans la diffusion des technologies en Europe (Le cas allemand)», *Revue d'économie industrielle,* 1er. trimestre, publié par *Problèmes économiques,* n° 2294, 7 octobre.
CARLANDER, l. (1992). «La Suède a la recherche d'un autre 'modèle'», *Le Monde diplomatique,* n° 461, août, p. 22-23.
CAREY-BÉLANGER, É. (1987). «Une étude comparative des systèmes *de* bien-être social avec référence particulière a l'organisation des services sociaux: Finlande, Suède, Québec», *Synthèse critique, Rapport no* 39, Québec, Université Laval, Les Publications du Québec.

CARROUÉ, L. (1991.). «Nouvelles alliances germano-nippones», *Le Monde diplomatique,* «Manière de voir», n° 12, mai.
CFCE *(1989). Suède (Un marché),* n° 18, Paris, Centre français du commerce extérieur, Direction de l'information.
CHOME, G. (1985). «La formation professionnelle en RFA», *Travaux et documents* du *CIRAC* (Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine), Paris, décembre.
COCHARD, P.-D. (1992). «Goeudevert: le bolide franco-allemand», interview du vicepréside nt de Volkswagen, *Figaro-Magazine,* 16 mai.
COOPER, R.M. (1982). La *recherche d'un consensus: l'expérience* de *cinq pays,* Paris, OCDE.
CORIAT, B. (1992). «Dans le cercle vertueux de la qualité du travail», Le Morde *diplomatique,* «Manière de voir», n° 12, mai.
COURRIER INTERNATIONAL (LE) (1993). «Tableau noir d'une Allemagne en panne», extrait de *Der Spiegel,* Hambourg, n° 133, 19-26 mal, p. 9-11.
DELAY, P. (1976). *Techniques de participation* et. *vie dans l'entreprise,* Lausanne, HEC Lausanne.
DEMOTES-MÉNARD, M. (1989). *L'économie allemande,* Paris, La Découverte.
DEVOIR (LE) (1989). «L'Allemagne fédérale connaît un boom économique sans équivalent en 20 ans», 6 septembre.
DROZ, J. (1991). *Histoire* de *l'Allemagne,* Paris, Presses Universitaires de France.
DUPEUX, L. (1989). *Histoire culturelle* de *l'Allemagne,* Paris, PUF.
DUSSAULT, F. (1982). *Les modèles scandinaves et la détermination des ententes salariales des industries manufacturières canadiennes,* Montréal, Université de Montréal, Département des sciences économiques et Centre dé recherche en développement économique.
ÉCONOMIE ET PERSPECTIVE INTERNATIONALE (1990). «Une économie allemande: points de vue, analyses, perspectives», Paris, La Documentation française, Notes et études documentaires, n° 43, 3e trimestre.
ECONOMIST (THE) (1996). *Country Profile: Japon,* 1995-1996.
ECONOMIST (THE) (1997). *Country Profile: Germany,* 1996-1997.
ECONOMIST (THE) (1997). *Country Profile: USA,* 1996-1997.
EDUBOURSE.COM (2005). Site web sur la Bourse, www.edubourse.com.
ENGELEN-KEFER, U. (1976). «L'humanisation du travail en République fédérale allemande: une approche axée sur lés travailleurs», *Revue internationale du travail,* mars- avril, p. 245-260.
ÉTAT DU MONDE (L') 1991,1992, 1993, 1994, *2004,* Montréal-Paris, Boréal- La Découverte.
FARAMOND, G. de (1976). *La Suède et la qualité* de *la vie,* Paris, Le Centurion.
FARAMOND; G. de (1988). «Les pièges du consensus», *Ressources humaines,* n° 10, janvier, p. 30-32.
FEIGELSON, K. (1986). «La Suède: crise et prospérité de l'État social», *Projet,* n° 198, mars-avril, p. 92-102.
FIGARO (LE) (1990). «Dossier sur la réunification allemande», 1er. octobre.
FRITZSCH-BOURNADEL, R. (1987). *L 'Allemagne,* un *enjeu pour l'Europe,* Bruxelles, Éditions Complexe.
GALBRAITH, J.K. (1989). *L* 'économie en *perspective,* Paris, Éditions du Seuil.
GERSTENBERGER, W. (1992). «La compétitivité de l'industrie allemande dans le domaine des technologies de pointe», *Ifo-Schnelldienst,* mai 1992, publié par *Problèmes* économiques, n° 2316,10 mars 1993.
GHERARDI, S. (1991). «Allemagne: pivot de l'espace européen», extrait de «Europe: l'heure allemande», *Dynasteurs, le mensuel des Échos,* décembre 1991, publié par *Problèmes économiques,* n° 2259, 22 janvier 1992.
GILL, L. (1989). *Les limites du partenariat: les* expériences *social-démocrates de gestion économique en Suède, en Allemagne, en Autriche et en Norvège,* Montréal, Boréal.
GLAYMAN, C. *(1978): Suède: la réforme permanente,* Paris, Stock.

GLAYMAN, C. et G. de FARAMOND (dir.) (1977). *Suède: la réforme permanente,* Paris, Stock.
GRAS, A. (1988). «Pourquoi les Suédois sont-ils si forts en affaires? Culture nationale et business international», *Ressources humaines,* n° 10, janvier, p. 26-28.
GROULX, L.-H. (1990). *Où va le modèle suédois?,* Montréal-Paris, Les Presses de l'Université de Montréal - L'Harmattan.
HAGER, W. et M. NOELKE (1986). *La RFA, ses idéaux, ses intérêts et ses inhibitions,* rapport au président de la Communauté économique européenne, European Research Associates.
HALL, E. et M.-R. HALL (1990). Guide *du comportement dans les affaires Internationales: Allemagne - États-Unis - France,* Paris, Éditions du Seuil.
HARRISON, R. (1976). *Work Participation* in *Western* Europe, Londres, Central House.
IMAGES ÉCONOMIQUES DU MONDE (2003). *La Suède,* Paris, Armand Colin.
IMAGES ÉCONOMIQUES DU MONDE (2004). Paris, Armand Colin.
INSTITUT SUÉDOIS (2003). Données sur la Suède publiées par les services du gouvernement suédois, www.sweden.se.
IRIBARNE, P. d' (1989). *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales,* Paris, Éditions du Seuil.
JALBERT, p, (1985). «La Suède et l'adaptation a la crise», *Interventions économiques,* n°s 14-15, printemps, p. 92-108.
JONES, H. (1977). *Planning and Productivity* in *Sweden,* Londres, Croom Helm.
KEIZER, B. (1979). *Le modèle économique allemand: mythes et réalités,* Paris, La Documentation française, Nötes et études documentaires.
KEIZER, B. (1981). *La RFA: le modèle dans l'Impasse,* Pans, Hatier.
LEVINSON, C. (1976). *La démocratie industrielle,* Paris, Éditions du Seuil.
LÉVY, A. (1988). «Un management a la suédoise ou... une autre manière de vivre., *Ressources humaines,* n° 10, janvier, p. 28-30.
LIÉE, M. (1992). *Même le soleil a des tâches,* Montréal, FTQ.
MEMBERS OF THE RIKSDAG (2005). Site web du Parlement suédois, www.riksdagen.se.
MÉNUDIER, H. (1986). «La RFA en 1985: 40 ans après, le poids du passé», *Notes et études documentaires,* n° 4813, p. 37-60.
MÉTIVIER, E. et A. DUFOUR (1989). *Les cahiers* de *l'Europe: la république fédérale d'Allemagne,* Paris, Pierre Dubois et Les Éditions d'Organisation.
MILNER, H. (1993). «La concertation a la suédoise», *Relations,* n° 589, avril, p. 85-88.
MILNER, H. et G. VERSAILLES (1986). «Le modèle suédois», articles 1 à IV, Montréal, *Le Devoir,* 3, 4, 5 et. 6 novembre.
MINC, A. (1989). *La grande illusion,* Paris; Grasset.
MINC, A. (1990). *L 'argent fou,* Paris, Grasset.
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIEDE FRANCE (2004). Site web, www.industrie.gouv.fr.
MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES DEFRANCE (2004). «Situation économique», www.diplomatie.gouv.fr.
MINISTÈRE DES FINANCES DESUÈDE (2003), Site web, http://finans.regeringen.se.
MINISTÈRE FÉDÉRAL'.DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES D'ALLEMAGNE (2004a). «Allemagne faits et réalités», www.tatsachen-ueber-deutschland.de.
MINISTÈRE FÉDÉRAL DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES D' ALLEMAGNE (2004b). «Informations sur l'Allemagne», www.auswaertiges-amt.de.
MINTZBERG, H. (2004). *Managers, not MBA's,* San Francisco, Berret-Koehler.
MONDE (LE) (1979). *Vingt ans* de *réussite allemande,* Paris, Economica, coll. «Enquêtes».
MONITEUR DU COMMERCE INTERNATIONAL (1992). «Dossier spécial sur l'Allemagne», n° 1026, 25 mai.
OCDE (1987). *Politiques nationales* de *la science et de la technologie* en *Suède,* Paris, publications de l'OCDE.
OCDE (1989). *Études* économiques, 1988-1989: *la Suède,* Paris, publications de l'OCDE.
OCDE (1991). *Études* économiques, *1990-1991: la Suède,* Paris, publications de l'OCDE.

OCDE (1992a). *Études économiques,* 1991-1992: *l'Allemagne,* Paris, publications de l'OCDE.
OCDE (1992b). *Études économiques,* 1991-1992: *la Suède,* Paris, publications de l'OCDE.
OCDE (1992c). *Perspectives économiques, Paris,* publications de l'OCDE.
OCDE (1993). *Études économiques,* 1992-1993: *l'Allemagne,* Paris, publications de l'OCDE.
OCDE (1995). *Perspectives* de *l'emploi,* juillet, Paris, publications de l'OCDE.
OCDE (1996). *Statistiques rétrospectives, 1960-1994,* Paris, publications de l'OCDE.
OCDE (2001). *Examen des performances environnementales: l'Allemagne,* www. oecd. org.
OCDE (2002). «Études économiques, 2001-2002: l'Allemagne», Paris, publications de l'OCDE,
OCDE (2004a). *Études économiques, 2004: la Suède,* Paris, publications de l'OCDE.
OCDE (2004b). *Perspectives économiques,* vol. 2004, n° 1, Paris, publications de l'OCDE.
OIT (ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL) (1973). *La participation des organisations d'employeurs et de travailleurs à la planification économique et sociale,* Genève.
ONU (1992). *Étude sur l'économie mondiale,* New York, Département du développement économique et social.
ONU (1995). *Manuel des statistiques du commerce international et du développement,* CNUCED, 1994.
ONU (1996). *Commission économique pour l'Europe: études sur la situation économique* de *l'Europe en 1994-1995.*
ORENGO, P. (1989). «La Suède en 1988: sous le double signe de la morale et de l'écologie», dans A. Grosset (dir.), *Les pays d'Europe occidentale,* Paris, La Documentation française, Notes et études documentaires.
ORENGO, P. (1990). «La Suède en 1989: la refonte du système fiscal», dans A. Grosset (dir.), *Les pays d'Europe occidentale,* Paris, La Documentation française, Notes et études documentaires.
ORENGO, P. (1991). «La Suède en 1990: vers l'adhésion a la CEE», dans A. Grosset (dir.), *Les pays d'Europe occidentale,* Paris, La Documentation française, Notes et études documentaires.
ORENGO, P. (1992). «La Suède en 1991: la fin d'un modèle?», dans A. Grosset (dir.), *Les pays d'Europe occidentale,* Paris, La Documentation française, Notes et études documentaires.
ORENGO, P. (1993). «La Suède de 1992: une année mouvementée», dans A. Grosset (dir.), *Les pays d'Europe occidentale,* Paris, La Documentation française, Notes et études documentaires, n° 4975-4976, 13 octobre.
PALMIER, J.-M. (1991). «Aux sources de la nation allemande», *Le Monde diplomatique,* «Manière de voir», n° 12, mai.
PAQUIN, B. (1990). *Monographie sur l'usine Volvo* à *Kalmar,* rapport de recherche n° 90-04 sous la direction de M.-C. Malo, avril, Montréal, École des Hautes Études Commerciales.
PARIBAS. «Les pays nordiques en marche vers une intégration européenne», extrait du bulletin *Conjoncture, Problèmes économiques,* n° 2284, 16 juillet 1992, p. 5-8.
POPULATIONDATA.NET (2004). Site web d'information et de statistiques sur les populations, www.populationdata.net.
RAPPORT MENSUEL DE LA DEUTSCHE BUNDESBANK D'AVRIL 1992 (1993). «L'épargne des ménages allemands depuis 20 *ans», Problemes économiques,* n° 2316, 10 mars'.
RAPPORT MENSUEL DE LA DEUTSCHE BUNDESBANK DE JUILLET 1992 (1992). «Impact économique de la réunification allemande sur les échanges avec ses partenaires européens», *Problèmes économiques,* n° 2305, 23 décembre.
RÉALVILLE, C. (1987). «Allemagne de l'Ouest: les défis du miracle économique de l'après-guerre», *L 'Histoire,* n° 105, novembre, p. 91-93.

REBOUL, A. et P. ESUMBAUM (1988). «Recherche industrielle: les secrets de la réussite allemande», *Problèmes économiques,* n° 2098.
REHFELDT, U. (1987). *Stratégie syndicale et négociations sur les nouvelles technologies* en *RFA,* Paris, Cahier du GIPMI.
REHFELDT, U. (1988). «Les racines du consensus: stratégies et rationalisation entre 1910 et 1933», *Gérer et Comprendre -Annales des mines,* juin.
REHFELDT. U. (1991). «Stratégies syndicales et négociations collectives: 1967-1991». *Gérer et Comprendre -Annales des mines,* décembre.
RÉMY, A. (1988). «Les stratégies japonaise et allemande dans les secteurs en crise: le cas de la sidérurgie», *Problèmes économiques,* n° 2095.
RESSOURCES HUMAINES (1988). N° 10, janvier. RUDWIG, S. (1993). «Allemagne: la facture de l'unification», *L'état* du *monde,* Montréal-Paris, Boréal- La Découverte.
SCHWEIKERT, K. (1989). «Le système dual de formation professionnelle en RFA», mai-juin.
SIMON, H. (1992). «Les PME allemandes, championnes du monde», L'Expansion, n° 65, été.
SKANDINAVISKA ENKILDA BANKEN (1983). «Some Data about Sweden», Stockholm.
SPAR, C. (1984). «Suède: l'envers de la médaille», *L'Actualité,* vol. 9, n° 2, février, p. 65-66.
STATISTISK ARSBOK' (1993). *Statistical Yearbook of Sweden,* Stockholm.
STIGLITZ, J. (2003). *Quand le capitalisme perd la tête,* Paris, Fayard.
TANGUY, B. et A. KIEFFER (1982). «L'école et l'entreprise: l'expérience des deux Allemagne», Paris, La Documentation française, Notes et études documentaires.
THAKUR, S.M., M.J. KEEN; B. HORVATH et V. CERRA (2003). «Sweden's Welfare State: Can the Bumblebee Keep Flying?», Washington, International Monetary Fund.
THANHEISER, H. (1979). «Stratégie et planification allemandes», Gestion, vol. 4, n° 4; novembre, p. 79-84.
THIMM, A. (1980). *The False Promise of Codetermination,* Cambridge, Mass., Lexington Books.
THURLEY, K. (1991). *Vers un management multiculturel en Europe,* Paris, Les Éditions d'Organisation.
URBAN, S. et E.-M. LIPP (1988). *L'Allemagne: une économie gagnante?,* Paris, Hatier.
VILLARD, N. (1992). «Le parcours des 200 premiers patrons français et allemands», enquête du CNRS et Herdrick & Struggles; *L'Expansion,* 9-22 janvier.
WALRAFF, G. (1986). *Tête* de *Turc,* Paris, La Découverte.
WEVERT, K. et C. AUEN (1992). «Les entreprises allemandes à l'épreuve», *Harvard-L'Expansion,* n° 67, hiver.
YAMAMURA, K. et W. STREECK (2003). *The End of Diversity? Prospects for German and Japanese Capitalism,* Ithaca, New York, Cornell University Press.

Anexo a la Segunda Parte

Presentamos aquí algunos datos que permiten comparar el resultado de diversos países industriales frente a Japón, Alemania y Suecia.

En los indicadores de las tablas que siguen se observa la posición más bien desventajosa que ocupan Estados Unidos y Canadá. Al contrario, Japón, Alemania y Suecia se encuentran más a menudo en una posición favorable. Esto puede considerarse un signo claro de la eficiencia y la calidad de los sistemas administrativos de estos últimos países. Por consiguiente, es urgente que las cosas cambien –y en toda lógica, en la dirección de los países que presentan los índices más favorables– en Canadá y Estados Unidos, que son la cuna de la más vivaz administración de empresas tradicional.

TABLA 1
INDICADORES ECONÓMICOS DE DIFERENTES PAÍSES INDUSTRIALES (2003)

	PIB (miles de millones de dólares americanos)	PIB por habitante (dólares americanos	Crecimiento del PIB (porcentaje)	Tasas de desempleo (porcentaje)
Japón	4.326,4	24.491,0	2,7	5,3
Estados Unidos	10.881,6	32.482,9	2,9	6,0
Alemania	2.400,7	24.009,8	0,0	9,6
Suecia	300,8	23.180,7	1,6	4,9
Corea del Sur	605,3	15.573,9	3,1	2,8
Austria	251,5	26.065,3	0,7	4,4
Canadá	834,4	26.492,0	1,8	7,6
Reino Unido	1.794,9	23.572,6	2,2	5,0
Francia	1.748,0	23.764,9	0,1	9,4
Finlandia	161,5	23.699,6	1,9	9,0

Fuente: *Alternatives économiques*, sin serie, nº 62, 4º trimestre, 2004.

Tabla 2

Producto interior bruto por habitante: clasificación de algunos países industrializados en relación con Japón, Alemania y Suecia (2003)

PIB por habitante (dólares americanos)	
1. Luxemburgo	54.651,8
2. Estados Unidos	32.482,9
3. Irlanda	31.981,0
4. Canadá	26.492,0
5. Austria	26.065,3
6. Países Bajos	25.577,7
7. Bélgica	24.694,4
8. Japón	24.491,0
9. Alemania	24.009,8
10. Francia	23.764,9
11. Finlandia	23.699,6
12. Italia	23.523,7
13. Reino Unido	23.572,6
14. Suecia	23.180,7

Fuente: *Alternatives économiques*, sin serie No. 62, 4° trimestre 2004.

Tabla 3

Saldos del balance de pagos corrientes de algunos países industrializados y de Japón, Alemania y Suecia (2003) (porcentaje del PIB)

Suecia	6,4
Finlandia	5,7
Bélgica	3,8
Japón	3,2
Dinamarca	3,0
Alemania	2,2
Países Bajos	2,2
Eslovenia	0,1
Estados Unidos	-4,8

Fuente: *Alternatives économiques*, sin serie No. 62, 4° trimestre 2004.

Tercera parte

LAS INQUIETUDES DE LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA

Desafíos para el siglo XXI

CAPÍTULO 12

LA GLOBALIZACIÓN, EL NEOLIBERALISMO Y LA ADMINISTRACIÓN: DE LOS EXCESOS DEL ANÁLISIS DEL LADO DE LA OFERTA A LOS EXCESOS DEL MAXIMALISMO FINANCIERO

Todo dirigente de empresa que se preocupe
por otra cosa que no sea el maximizar
los dividendos de sus accionistas
debe ser considerado como un subversivo.
MILTON FRIEDMAN

Esta cita del célebre padre de los "Chicago Boys", laureado con el premio Nobel de economía en 1976 y no menos padre de las ideas neoliberales en economía, refleja mejor, sin duda, el estado de espíritu y las convicciones que rodean la conducta de los negocios económicos y administrativos desde hace más de treinta años, en particular en América del Norte. Las ideas salidas del análisis neo-monetarista de la escuela de Chicago, bajo la influencia de Friedman, seguirán dominando la concepción de la "globalización", el llamado "libre intercambio", la llamada "crisis mundial", etc., e instituciones financieras internacionales tales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM) y la Organización Mundial del Comercio (OMC, organización heredera de los ex GATT o General Agreement on Tarifs and Trade). Estas ideas han inspirado directamente políticas económicas llamadas "liberales", luego llamadas "neo-liberales", como las de Ronald Reagan en los Estados Unidos, de Margaret Thatcher en el Reino Unido, de Jim Bolger en Nueva Zelanda, de Ralph Klein en Alberta, de Mike Harris en Ontario, hasta los actuales gobiernos en América del Norte. Y evidentemente, es imposible que estas ideas no penetren también las concepciones y los principios de la administración por toda parte en el planeta, puesto que esta "administración" es, por un lado, ampliamente norteamericana y, por el otro, está

forzosamente inscrita en una concepción de la sociedad, de las relaciones sociales y de las relaciones comerciales que la engloban y le dan sentido y dirección. Es lo que he llamado en otra parte[1] el hecho que, después de todo, la administración (dominante de tipo americano, repitámoslo) no es otra cosa que el **brazo armado** (en el sentido de una puesta en aplicación por la manera de hacer funcionar la empresa, las relaciones de trabajo y de intercambios) **de un pensamiento económico que la enmarca y la condiciona: el pensamiento dominante de tipo liberal.**

No obstante, los estragos considerables causados por la expansión de estas ideas a través de lo que uno se contenta generalmente con llamar "globalización", por toda parte en el mundo (ver los libros de Stiglitz, 2002 y 2003; Krugman, 2004; Aktouf, 2002; Nell, 1998a y 1998b; Chossudovsky, 1998 y 2004) se sigue, en la economía y la administración dominantes, como para creer que se trata del remedio a la crisis mundial (inaugurada por el segundo conflicto petrolero del principio de los años ochenta), a la pobreza en el mundo, al subdesarrollo y a todo lo demás.

En ese capítulo, trataremos, después de haber aportado algunas definiciones, de comprender cómo el orden mundial ha evolucionado hacia esta situación de "globalización neoliberal", de una manera distinta a la forma como los discursos oficiales (en particular, de los políticos y de los economistas liberales) nos presentan las cosas, después de descortezar los mecanismos, los objetivos, los peligros y las promesas, antes de ver en qué, una reforma en profundidad, concerniente a la concepción y a la enseñanza –en economía y en administración–, es tan indispensable como urgente.

Liberalismo y neoliberalismo

Importa, en primer lugar, comprender que la "administración" y el "pensamiento económico neoliberal" son indisociables el uno del otro, que se generan el uno al otro. ¿Cómo, en efecto, se puede uno imaginar una teoría, una concepción o una práctica de la administración, desencarnadas, venidas de ninguna parte y que no traducen sino la preocupación técnica o tecnócrata de dirigir bien las organizaciones? Ya causa problema, lo que la expresión "dirigir bien las organizaciones" quiere decir. Por fuera de los sempiternos y famosos debates que conciernen "arte" o "ciencia", "dirigentes" o "líderes", "doctrina de los grandes jefes", u "organización científica del trabajo", como decían Fayol y Taylor, resulta que en el mismo seno del pensamiento económico hay obligatoriamente una concepción de lo que es la "eficacia", en última instancia, una concepción de lo que significa "hacer funcionar las organizaciones de manera eficaz". Así, el pensamiento económico lleva en él los elementos claves que enmarcarán de alguna manera la forma como serán pensados la empresa y su funcionamiento. Es por eso que la administración no es

[1] Ver Aktouf (2002).

otra cosa que **el brazo armado del pensamiento económico en el marco del cual se desarrolla.**

En efecto, desde la concepción de la sociedad, del mercado o de la empresa como "lugares de concurrencia", hasta los comportamientos llamados "racionales" de los actores y agentes económicos (empresarios, accionistas, empleados, consumidores, etc.), pasando por la centralidad del *homo œconomicus*, no existe nada, en la teoría de la administración, que no se refiera al marco más globalizador y más general de la teoría económica. Ahora bien, esta teoría económica, norteamericana después de haber sido inglesa, desde Smith hasta Friedman y Porter, se apoya en presupuestos muy precisos sobre lo que quiere decir producir bienes y servicios, tratar a sus semejantes en términos "racionales", satisfacer la demanda, ser eficaz, luego, en una palabra, sobre lo que quiere decir **administrar.** Por consiguiente, la administración de la cual hablamos es ampliamente de inspiración **neoliberal**, puesto que está imbricada en un marco sociopolítico y socioeconómico que se presenta como tal.

Pero, en fin, ¿qué es el neoliberalismo? El término hace necesariamente referencia a un precedente "liberalismo". ¿Qué es, entonces, el liberalismo? Se trata, de hecho, del **¡contrario del neoliberalismo!** En inglés, el liberalismo (ser liberal) remite al posicionamiento hacia la izquierda política, hacia una concepción social-demócrata de la economía y de su funcionamiento. Es ese liberalismo (keynesiano al principio) la instalación y el espíritu de las instituciones (el FMI, el Banco Mundial, el GATT) de Bretton Woods (del nombre del lugar donde se tuvieron las negociaciones en julio de 1944). Al principio, estas instituciones debían, por un **espíritu resueltamente regulador e intervencionista**, velar porque el mundo entrara en una era de comercio en el orden y la paz, después de las devastaciones ocasionadas por la Segunda Guerra Mundial.

También, lo que se trató luego, durante los "treinta gloriosos" (nombre dado a los tres decenios de prosperidad que siguieron el fin de la Segunda Guerra Mundial y la aplicación en Europa del plan Marshall): ayudar a los países más pobres a dotarse de instrumentos de desarrollo, reglamentar de manera homogénea el funcionamiento de las economías y del comercio, así como de las tasas de cambio (el dólar americano estaba a tasa fija garantizado en equivalente oro hasta agosto de 1971, momento en que el presidente Richard Nixon anunció unilateralmente el fin de esta convertibilidad), etc. En un palabra, el liberalismo consiste, entre otras, en intervenir, con leyes, la marcha económica, en dar a los Estados derechos y poderes de reglamentar los movimientos de capitales, los comportamientos de las empresas, las transacciones nacionales e internacionales, en fin, más o menos a todo, salvo el mercado, rey, libre, auto-regulado, por encima de las naciones y de los Estados, más o menos a todo, salvo lo que iba a ser el credo central del neoliberalismo: el mercado sin coacción, y la libertad para el capital de actuar a su manera, donde lo desee.

Después de la euforia de los "treinta gloriosos", a partir del fin de los años 1970 y de la confirmación del hecho que Japón, Alemania y los países escandinavos se habían convertido en los mejores actores económicos del planeta, es pusieron a hablar de "crisis mundial" y de "globalización", luego a blandir las teorías económicas neo-monetaristas y neo-smithianas de Friedman y de la escuela de Chicago como soluciones a esta crisis y como modo de funcionamiento de esta globalización. Es la recuperación, explosiva, triunfante, en todas direcciones, de la teoría del dejar hacer y del no-Estado generalizadas. O más bien, como lo explica el laureado con el premio Nobel Joseph Stiglitz, del no-Estado cuando no interviene para ayudar en los negocios. He ahí lo que se denominará, de manera paradójica, el neoliberalismo. Siguió toda una serie de transformaciones en las políticas económicas mundiales[2], comenzando por las de los Estados Unidos, bajo Reagan, y del Reino Unido, bajo Tatcher. Se hablará entonces de la teoría del análisis del lado de la oferta (resurgimiento de la antigua teoría de Jean-Baptiste Say (1767-1832), la "ley de las salidas" (según la cual toda oferta terminaría por engendrar la demanda correspondiente) y de la teoría del estímulo por la baja del impuesto (lo que Stiglitz denomina "teoría económica vudú", debida a Arthur Laffer, que pretendía que minimizando el impuesto incitaría a trabajar más –puesto que se ganaría más del fruto de su labor– y aumentaría, por tanto, el consumo, el número de empleos, las riquezas).

De hecho, de los dos lados de esta "nueva teoría", como lo veremos más adelante, se trató simplemente de encontrar los medios de permitir a los más ricos el continuar engrosando su parte del pastel de las riquezas, mientras que el pastel de la economía real había dejado de crecer para todos. Y todo esto inflará sin cese, hasta convertirse en la plataforma teórica de la organización de los intercambios mundiales y del pretendido libre comercio globalizado.

Una génesis diferente de la globalización neoliberal

Por "génesis diferente", entiendo otra manera de explicar la globalización y sus mecanismos, sus orígenes, sus pormenores, que la que proponen los medios ortodoxos de la economía y de la política desde hace dos o tres decenios. La globalización de la cual demostraremos los engranajes, las etapas y los procesos no es ni una evolución natural del orden económico por sí mismo, ni un progreso de intercambios, ni una generalización espontánea de los mecanismos del mercado libre, sino un orden nuevo en los negocios económicos mundiales, querido, ordenado, preparado y guiado por intereses precisos. Stiglitz (2002) osará hablar, en *La gran desilusión*, de un "verdadero complot para apoderarse de la economía mundial" poniendo en juego el FMI, el Banco Mundial, la OMC, el banco central americano (*Federal Reserve Borrad*), los medios financieros de

[2] Hasta ahí de inspiración más bien keynesiana (intervencionista) y social-demócrata (sólo los países del Norte de Europa conservaron estas tradiciones).

Wall Street y el Departamento del Tesoro americano. Así, cuando se sabe que también fue vicepresidente del Banco Mundial y patrón del Consejo económico de Bill Clinton durante varios años, no se lo puede acusar de no saber de qué habla.

En los hechos y en la historia, la globalización a la cual asistimos es el resultado de un movimiento multiforme, que comenzó inmediatamente después del fin de la Segunda Guerra Mundial. Este movimiento multiforme se cumplió (y aún prosigue) según seis etapas: la puesta en pie de las instituciones de Bretton Woods, la Guerra Fría y la doctrina Truman llamada del encauzamiento (*containment*) para limitar las esferas de influencia de la antigua Unión Soviética y de los países del antiguo bloque del Este, el macartismo en los Estados Unidos, el desmoronamiento del movimiento de los países no alineados, la guerra de los precios entre multinacionales de los dos capitalismos (americano, por un lado, y germano-nipo-escandinavo, del otro), la puesta en cintura de los países del Tercer Mundo por los efectos a menudo devastadores de los programas de ajustes estructurales impuestos por el FMI[3].

Las instituciones de Bretton Woods

Al final de la Segunda Guerra Mundial, y como preocupación de promover el comercio y la paz, más bien que el aislamiento y la guerra, fueron organizadas en todas partes del mundo, instituciones de promoción, de regulación y de vigilancia de las actividades económicas, financieras y comerciales.

Entre el 1º y el 22 de julio de 1944, se realizó una conferencia monetaria y financiera, bajo los auspicios de la futura Organización de las Naciones Unidas (ONU), en la costa Este de los Estados Unidos, en Bretton Woods, en New Hampshire. Cuarenta y cuatro países estaban presentes en esta conferencia deseada, sobre todo, por los Estados Unidos. Gran Bretaña y Francia participaron activamente. La recuperación de los intercambios y la reconstrucción de las economías destruidas como consecuencia de los graves enfrentamientos mundiales eran grandes asuntos del orden del día. Las capacidades americanas de producción estaban a su nivel máximo y los dirigentes pensaban en la reconversión de industrias de guerra en actividades civiles enfocadas hacia la exportación. Como lo precisa el artículo consagrado a este tema en la *Encyclopædia Universalis*:

> Este cambio de orientación es posible sólo si un vasto mercado internacional puede ser rápidamente reconstituido presentando a mediano plazo buenas garantías de solvencia en una perspectiva de expansión. Dos condiciones deben imperativamente cumplirse para los americanos: la existencia un sistema monetario estable, que asegure la retoma y la progresión de los intercambios, y el volver a poner en marcha de

[3] Para un análisis más técnico y más detallado, ver Stiglitz, 2002; Aktouf, 2002; Chossudovsky, 2004.

> las economías duramente golpeadas por el conflicto, en especial las de Europa occidental. [...] Son las proposiciones americanas e inglesas que retienen principalmente la atención de los expertos. El plan americano alistado y defendido por el secretario de Estado H. D. White se beneficia de un prejuicio favorable por la sola existencia de una relación de fuerza y de negociación que gira indiscutiblemente a favor de los Estados Unidos. Ese plan quiere evitar todo a las prácticas discriminatorias de los años treinta por la práctica del control de los cambios y del levantamiento de los aranceles aduaneros. [...] El plan británico concebido, presentado por John Maynard Keynes, traduce a la vez el genio imaginativo del gran autor y la preocupación de volver independiente el futuro sistema de los Estados Unidos: las proposiciones de Keynes se enfocan a crear una verdadera moneda internacional (llamada Bancor) definida por la relación con el oro de acuerdo a una tasa variable. [...] Este plan se revela mucho más ambicioso y supranacional que el presentado por las autoridades americanas. Pero las decisiones finales que van a salir de la conferencia son, de hecho, muy cercanas a las preconizadas por White.

No es entonces sorprendente ver el plan de Keynes retomado, por así decir, 50 años más tarde, bajo el eslogan "Un mundo, una moneda" (*One World, one Money*) por Robert A Mundell, laureado con el premio Nobel de economía en 1999 y padrino de la moneda única europea, el euro[4].

> El fondo monetario internacional, que es finalmente creado, no será un verdadero banco central internacional, sino más bien, como lo deseaban los americanos, un fondo de ajuste de los cambios. Sin embargo, la creación del banco internacional para la reconstrucción y el desarrollo marca la preocupación expresada por la mayor parte de los países de acelerar la reconstrucción de las economías desvitalizadas por más de cuatro años de guerra.

Sobre el plano estrictamente monetario, el oro conserva su sitio; para evitar, sin embargo, la distorsión previsible entre el desarrollo rápido de los intercambios y la relativa penuria de metal fino, se instituyen al lado del oro dos monedas que juegan un papel internacional comparable y llamadas monedas de reservas (en este caso, el dólar americano y la libra esterlina británica).

Estos pasajes del artículo consagrado por la *Encyclopædia Universalis* a la conferencia de Bretton Woods muestra a qué punto los americanos e ingleses, por otra parte "amos" de las divisas utilizadas como medios de pagos internacionales, están interesados (incluso si son un poco rivales) en llevar (o por lo menos, a influenciar lo más posible) el juego de la reorganización del planeta después de la Segunda Guerra Mundial, y en la vigilancia de la generalización de los movimientos de descolonización a ejemplo de la India y de líderes tales como Mahatma Gandhi.

[4] Ver Mundell (1968, 1971, 1999).

Tres instituciones serán aprobadas después de veinte días de "negociaciones" dominadas por los Estados Unidos y la Gran Bretaña: el Fondo Monetario Internacional (FMI), estará encargado de garantizar cierta estabilidad monetaria internacional, de vigilar que todos los socios económicos jueguen el mismo juego con las mismas reglas. El Banco Mundial deberá proveer créditos, ayuda y apoyo a los países que los requieran para salir de la pobreza, y fomentar la entrada del mayor número de países en el "libre" comercio mundial. El GATT, en fin, deberá concebir, aplicar y vigilar, a través de rondas de negociaciones multilaterales que pueden durar varios años, las "buenas reglas" del comercio internacional. Todo eso, desde luego, puede parecer salir de nobles sentimientos: ¿qué más loable, en efecto, que querer remplazar los conflictos y el proteccionismo por el comercio y la libertad de intercambios? Se reconocen ahí las intenciones de tipo "liberal", que siguen la definición que fue dada a este término anteriormente. Pero, desgraciadamente, veremos que estas instituciones transformarán gradualmente sus misiones respectivas para convertirse, por ideología y dogmatismo (Stiglitz, 2002 y 2003; Krugman, 2004; Chossudovsky, 2004; Aktouf, 2002), en verdaderos obstáculos a su propia vocación de origen.

Sin embargo, en la aplicación de las instituciones mismas, conviene agregar el plan Marshall (por el nombre del secretario de Estado americano de la época, George C. Marshall), que pretende dar a Europa los medios para enderezarse como consecuencia de las inmensas destrucciones sufridas desde 1939. Ahí, también, se deben considerar los intereses bien pensados de los Estados Unidos. Además del hecho de no haber sufrido ningún efecto de la guerra en casa, los americanos se habían convertido en grandes productores de todo género y en los poseedores de enormes medios financieros. Luego, era necesario encontrar salidas para todo lo que el mercado norteamericano no podía absorber, y al mismo tiempo comenzar a "exportar" el *American way life*, simplemente haciendo una barrera a la "amenaza" comunista en Europa central ("salvar" a Grecia y Turquía que corrían el riesgo de volcarse en este campo, y reforzar los aliados frente a la URSS que declinaba la oferta de ayuda e incitaba a sus "satélites" a hacer lo mismo). Así, al final de los años cuarenta, 12 mil millones de dólares americanos regaron Europa, además de los productos americanos masivamente exportados hacia el Viejo Continente. Era evidente, entonces, que este plan Marshall escapaba a toda forma de control o de administración por parte de las instituciones de Bretton Woods o de cualquier otro organismo, pues dependía estrictamente de la Casa Blanca.

He ahí entonces el primer paso importante hacia lo que se denominará algunos decenios más tarde con el término de "globalización": el conjunto del planeta comienza a ser sometido a una concepción económica y comercial precisa, querida por los Estados Unidos y sus aliados "naturales" de siempre, los ingleses. Esta concepción deberá, desde luego, oponerse a la que hay en curso en los países del bloque del Este, y ser

resueltamente capitalista-liberal, antes de convertirse en "neoliberal", o mejor en "ultraliberal".

Guerra Fría y doctrina del encauzamiento del Este

Conducidos por el presidente Harry Truman, al final de la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos adoptaron, frente a la amenaza soviética que trataba de ensanchar su zona de influencia, y ante el temor de la expansión del comunismo, la doctrina política del encauzamiento (*containment*). Se trataba de "contener" la URSS, en particular, y el bloque del Este, en general, creando "diques" alrededor de sus fronteras tan herméticas como fuera posible. Con Europa –Inglaterra, República Federal Alemana y Francia a la cabeza– que ya estaba bien comprometida en la aplicación del plan Marshall y bien decidida a oponerse al comunismo hacia el Oeste, había que pensar, sobre todo, en las fronteras sur y este del bloque soviético.

Con ocasión de un discurso pronunciado en Pensilvania, en marzo de 1946, el primer ministro británico Winston Churchill, haciendo alusión a los límites que debían separar herméticamente el Este del Oeste (esto será concretamente, para Europa, el futuro muro de Berlín erigido a partir de 1961), es el primero en usar la expresión "cortina de hierro", verdadera palabra de orden del *containment* y de la "Guerra Fría". Se trataba, para el Oeste capitalista, de considerar que estaba en estado de beligerancia, larvada pero real, con el bloque comunista, y que una cortina de hierro debía levantarse a toda costa contra esta "mortal amenaza para el mundo libre" y otro tanto con los movimientos de independencia de las antiguas colonias que se aceleraban, a menudo sostenidos por Moscú, haciendo que las ideas socialistas y comunistas corrieran el riesgo de expandirse aún más. Como lo precisó, en una de las emisiones célebres de *National Geographic*, un antiguo alto responsable de la CIA (*Central Intelligence Agency*, los servicios de espionaje y contraespionaje americanos): "La Guerra Fría era como un juego de ajedrez, cada uno debía quitar el máximo de piezas al otro[5]." Veremos, recordando especialmente la manera como fue "neutralizado" el movimiento de los países no alineados, cómo se trató efectivamente de eliminar el máximo de piezas al adversario...

Sin embargo, esta doctrina del encauzamiento contribuyó a colocar los jalones de la futura globalización, en el sentido que tendía a hacer prevalecer por toda parte y por todos los medios, la visión económica de Bretton Woods. Impedir extenderse al modelo concurrente, es garantizar espacio para su propio modelo. Es así como se dio el último toque a una larga serie de organizaciones y de reorganizaciones de las fronteras y de los países situados en los límites sur-este y sur-oeste de la URSS. Al mismo tiempo, se aseguraba el control de las inmensas reservas de hidrocarburos que esas "tierras del centro" (espacio que se extiende desde Turquía hasta Paquistán y que reboza, sin duda, más del 80% de las re-

[5] *National Geographic*, emisión teledifundida el 23 de abril de 2005 por el canal RDI.

servas mundiales de petróleo y de gas). El re-acondicionamiento de esta enorme región empezó, de hecho, durante la Primera Guerra Mundial y prosiguió hasta después de la Segunda. Con la promesa de dejar libres y soberanos los países árabes, las naciones aliadas exigieron desde 1915 el concurso de las tribus árabes en la ofensiva contra los turcos, entre los cuales el Imperio otomán cubría casi todo el Medio Oriente. Pero petróleo y doctrina de encauzamiento obligan, haciendo más bien sucesivas las reparticiones en "mandatos" (la Sociedad de las Naciones, ancestro de la ONU, y la ONU ayudando), que daban el control a Francia, a Inglaterra y a los Estados Unidos sobre lo que se hacía y deshacía de Damasco a Teherán. De esta manera, fueron instalados regímenes muy favorables a los Aliados, a los Estados Unidos y a los principios de Bretton Woods, a la cabeza de Arabia Saudita, de Siria, del Líbano, de Egipto, de Jordania, de Irak.

No obstante, quedaba el espinoso problema de las fronteras soviéticas del sur-oeste en dirección a Irán, a Afganistán y hasta los confines de Pakistán. Se recurrió entonces a la religión musulmana. Se puede, en efecto, presentar el comunismo a los musulmanes de dos maneras casi antinómicas: bien insistiendo en su lado colectivista, preocupado por los trabajadores y los desposeídos, de justicia social, o bien insistiendo sobre su lado ateo[6]. En el primer caso, los musulmanes tienden a ver en el comunismo un complemento al Islam; en el segundo, pueden ver en él un enemigo radical del Islam puesto que el comunismo niega a Dios y la religión. Es desde luego bajo la segunda forma que el comunismo fue mostrado en la región, en particular a partir de Arabia Saudita y de su concepción del "wahhabismo" del Islam, concepción más bien fundamentalista, belicosa, reduccionista, radical y ultraconservadora. Arabia Saudita aparece en ese entonces como el país musulmán donde los derechos cívicos y democráticos son más reprimidos violentamente, en nombre de la religión. Pero esta concepción fundamentalista y radical del mensaje musulmán servirá muy bien a la doctrina del encauzamiento del bloque del Este, hasta desembocar, a finales de los años setenta, en la guerra soviético-afgana. Financiada a raudales continuos (gracias a los petrodólares) la expansión de esta actitud ferozmente anticomunista, a través del eje del wahhabismo, permitió colocar, a todo lo largo del sur-este soviético, una pantalla salvaje, francamente hostil a la URSS, cercana a la guerra santa musulmana. No se podía soñar con una mejor protección contra el principal adversario de la marcha hacia la globalización tal como lo deseaban Washington y el bloque del Oeste.

Es así como se desarrolló la segunda etapa de la preparación de la futura globalización neoliberal, garantía de la no expansión del modelo adverso hacia el Oeste, gracias a Europa y al futuro muro de Berlín, ni al Sur y al sur-este, gracias al control ejercido por los regímenes del Medio

[6] Mencionemos igualmente que, para los musulmanes, es casi inconcebible no tener religión, cualquiera que sea.

Oriente, al refuerzo y a la expansión de la ideología del wahhabismo y del radicalismo musulmán anticomunista[7].

El macartismo y el anti-sindicalismo: la sofocación brutal de las ideas liberales en los Estados Unidos

He aquí un sombrío episodio de la historia reciente de los Estados Unidos, poco enseñado y poco conocido, en particular en el continente americano. Sin embargo, vale la pena un momento si se quiere comprender la tercera etapa del apoyo y el impulso de la globalización de la ideología neoliberal, tanto en el plano económico como político.

El anti-sindicalismo y la incapacidad para la clase obrera americana de constituirse como fuerza social y política datan de mucho tiempo. Ya en el siglo XIX un "socialista utopista", empresario de éxito, un inglés de nombre Robert Owen, sufrirá un humillante fracaso queriendo realizar en el suelo de los Estados Unidos, hacia 1824, el sueño del Estado de derecho y de las libertades tratando de implantar allí –creía él con menos dificultades– el modelo de integración de la manufactura, de la calidad de vida y de la defensa de los derechos fundamentales de los obreros y sus familias, como lo había hecho en New Lanark, en Escocia, al final del siglo XVIII. Su decepción, en medio de la ferocidad con la cual fue víctima de estafas y de ataques de los negocios americanos, lo convencieron de regresar a Gran Bretaña, donde se convirtió en un ardiente defensor del movimiento sindicalista naciente. Señalemos que, a partir del siglo XIX, numerosos socialistas, comunistas y marxistas afluyeron de Europa hacia los Estados Unidos, soñando con instaurar en el Nuevo Mundo una sociedad más justa, más propensa a integrar y a proteger los desposeídos, menos injustamente elitista. Incluso Kart Marx obtuvo a mediados del siglo XIX una propuesta de trabajo como redactor en una revista de Nueva York. El colmo de la intolerancia hacia la presencia en el suelo americano de tantos social-comunistas será precisamente le era macartista.

Pero volvamos al anti-sindicalismo y al anti-obrerismo. Ya, el 1º de mayo de 1886, la policía americana recibía la orden de disparar sin piedad sobre las multitudes de obreros en huelga que desfilaban en Chicago: es este acontecimiento el que se conmemora con la "fiesta del trabajo", en todas partes del mundo el 1º de mayo, salvo en América del Norte. La lucha por todos los medios, incluso el llamado a la mafia y los falsos procesos, para asfixiar toda veleidad sindicalista, puede verse claramente, por ejemplo, en el sombrío asunto Sacco y Vanzetti, apellido de dos obreros de la región de Boston: Nicolás Sacco y Bartolomeo Vanzetti, activistas de izquierda y sindicalistas, fueron, según todas las apariencias, víctimas de un golpe montado (donde coinciden patronato, mafia y policía), luego acusados de atraco a mano armada y de asesinato, y ejecutados (el juez que los condenó a muerte en 1927 dirá que "ila prueba de su culpabilidad

[7] Esto culminará, de alguna manera, con la guerra que llevará la URSS en Afganistán (una especie de Vietnam soviético destinado a mantener en Kabul el régimen favorable a Moscú) de 1979 a 1988.

es su conciencia de haber hecho el mal"!). Por ello, no se puede, desde luego, negar que existe un movimiento sindical en los Estados Unidos, pero, en dos palabras, depende más bien de un sindicalismo particular, llamado "de negocios", ampliamente habitado por la violencia y los métodos mafiosos, o, incluso, corporativos, y, sobre todo, **totalmente apolítico**. Si se agrega a todo esto que numerosos Estados americanos se proclaman *Free Work State* (Estado donde se trabaja libremente: el sindicalismo está prohibido), se deduce que resulta imposible crear algún movimiento político favorable a los trabajadores.

El sistema político americano está dominado por los dos grandes partidos que comparten la defensa de los intereses económicos: los demócratas (también llamados *yankees*), incluso cuando se presentan como liberales (social-demócratas en tierra americana, repitámoslo), son desde sus orígenes los representantes de los intereses de las familias ricas y de las fortunas "tradicionales" del nordeste americano, mientras que los republicanos (también llamados *cow-boys*) son los defensores de las fortunas más recientes del Sur y del suroeste americano. ¿Es sorprendente que desde entonces la riqueza privada influya tanto en la vida educativa y universitaria americana? ¿Es posible que no esté allí marcada la ideología dominante de las escuelas de economía y de administración?

Pero el macartismo y la impiedad contra la izquierda por parte del más célebre y feroz director del FBI (*Federal Bureau of Investigtion*), Edgar Hoover, asfixiará por largo tiempo toda forma de pensamiento "oficial" que se escape a la norma capitalista y financiera a la manera de la clase dominante americana[8]. En noviembre de 1946, el presidente Truman instituye una comisión encargada de investigar sobre la "lealtad de los funcionarios federales", patrocinando la cacería a los funcionarios cuyas actividades o ideas fueran consideradas como partidarias del fascismo, del anarquismo, del comunismo, o, más simplemente, subversivas, antiamericanas. El año siguiente, las administraciones americanas reciben la instrucción de investigar, por medio de interrogatorios, acerca de sus empleados y de echar sin cuidado todos aquellos que sean considerados, en razón de sus convicciones, como "peligrosos" o "constituyentes de una amenaza" para el sistema y la seguridad de los Estados Unidos (esos empleados serán calificados como *security risks*). Desde 1938, la Cámara de Representantes dispuso de una comisión sobre las actividades antiamericanas (*House Un-American Activites Comitee*), que combate las influencias nazis, fascistas y comunistas en los Estados Unidos.

Como lo dice André Kaspi:

> Es el 9 de febrero de 1950 que Joseph McCarthy, senador republicano de Wisconsin, denuncia, en su discurso de Wheeling (Virginia Occidental), el control de los comunistas en el departamento de Estado. Pruebas no hay. Predica la cruzada, acentúa un traumatismo y trata de aprovechar para su carrera política. [...] Listas negras circulan con los

[8] Los pasajes que siguen está inspirados en Kaspi (1968).

> nombres de aquellos que hay que separar. [...] La delación se transforma en instrumento de defensa. Para disculparse se dan nombres.

Esta cacería de brujas del macartismo durará 10 años, hasta 1957. Mientras tanto, decenas de personalidades de las artes, de las letras y del espectáculo son desterradas, ensuciadas, empujadas al exilio, mientras que centenares, incluso miles, de empleados y sindicalistas son destrozados, despedidos brutalmente de sus carreras, lanzados al desempleo y a la miseria. La paranoia macartista sospechará del mismo general Marshall (instigador del famoso plan Marshall), ¡empezando por el conjunto de la armada norteamericana! Sus amigos terminaron por abandonar al senador McCarthy, que murió en el olvido... pero después de 10 años de daños irreversibles causados a la sociedad americana, los grandes ganadores fueron los republicanos y las franjas más conservadoras, los más antiliberales (en el sentido americano en primer término) de los Estados Unidos. Así, el futuro neoliberalismo tenía desde entonces la vía libre en tierra americana.

Sin embargo, esta vasta empresa de "limpieza ideológica" que despejará la vía hacia las ideas radicalmente neoliberales del sur del territorio americano, no se detendrá ahí. El FBI y Edgar Hoover continuarán meticulosamente la misión hasta principios de los años setenta. Hoover dirigió el FBI de 1924 a 1972. Primero bajo el nombre de "Bureau of Investigation" (que se convirtió en "Federal Bureau of Investigation" en 1935), el FBI fue creado en 1908 a fin de vigilar por medio de actividades de información todo lo que podría desarrollarse como "subversivo" o como antiamericano sobre el territorio americano. Pero Hoover ampliará considerablemente el poder y las prerrogativas, hasta convertirse en un verdadero contra-poder para Washington, y esto, frente a siete presidentes de los Estados Unidos, en el transcurso de su administración, donde se convirtió en inamovible y todopoderoso, desclasificando los expedientes sobre las personalidades americanas, incluida la Casa Blanca. En el FBI creó archivos sobre archivos y listas sobre listas, que no cesaban de aumentar. Así fue fichada toda persona que manifestaba simpatía no solamente por el nazismo, sino también por el comunismo, sus derivados y las ideologías cercanas. Bajo Hoover, el FBI aprovechó todos los recursos a su alcance: recibos de suscripciones a periódicos y publicaciones periódicas "sospechosas", actividades o contactos con asociaciones juzgadas subversivas, censura de correo, escucha telefónica, micrófonos clandestinos, etc. Aprovechó la Segunda Guerra Mundial para darse vía libre y volver sus servicios aún más temibles, con los archivos más temidos. En 1951, la purga dirigida a los adversarios del sistema capitalista y financiero americano se amplió con la promulgación del *Internal Security Act*, que aumentó los poderes del FBI y permitió que se admitiera como prueba de deslealtad, la sola sospecha, siendo desde entonces suficiente para despedir todo funcionario indeseable. Como consecuencia, el FBI y Hoover se movilizaron con ferocidad –no dudando en recurrir a los complots y a la violencia– a desenraizar todo movimiento de ideas progresis-

tas y a imposibilitar molestias por parte de toda persona o personalidad simpatizante de este género de movimientos, así se tratara de la defensa de los derechos de los negros o de los autóctonos, de reivindicaciones sociales de universitarios o de intelectuales, etc.

Tal fue el resultado interno de la doctrina Truman, y su equivalente de la doctrina de encauzamiento externa. Todo ello facilitó el triunfo de las ideas neoliberales que culminaron con el reinado de Ronald Reagan y la enorme influencia de las concepciones económicas ultra conservadoras, venidas de Chicago y de California: las resultantes de los trabajos de Milton Friedman y del economista anti-impuestos Arthur Laffer. Nada, desde entonces, en los Estados Unidos, y particularmente, en los medios próximos a los poderes político y económico, podrá obstaculizar estas doctrinas que impulsarán, como motores de la globalización, los dogmas del mercado libre y del Estado-*business*, como lo veremos más adelante.

El hundimiento del movimiento de los países no alineados

He aquí un episodio de la historia mundial contemporánea poco conocido, poco analizado y poco enseñado. Pero la globalización de la ideología ultraliberal (que será denominada más tarde "neoliberal") necesitará el desmantelamiento de ese movimiento que unía la mayoría de los países del Tercer Mundo en una concepción económica y comercial que se alejaba radicalmente de la que dependía del espíritu de Bretton Woods, de la Guerra Fría, del macartismo y del capitalismo maximalista financiero a la americana.

El movimiento de los países no alineados es una especie de acuerdo, lanzado en Bandung, en Indonesia, a mediados de los años cincuenta (luego consagrado en Belgrado, en Yugoslavia, en 1961) entre los países del Tercer Mundo recientemente independientes y aquellos en vía de serlo, con el fin de no "alinearse" con los intereses de ninguna de las dos superpotencias de la época (Estados Unidos y URSS) y de proteger, ante todo, aquellos de sus propios pueblos, con regímenes políticos muy nacionalistas y más bien izquierdistas. Se trataba, al comienzo de los años sesenta, de un centenar de países de casi todos los continentes (pero, sobre todo, de África y de Asia). Su modo de intercambios comerciales entre ellos y los países del Este se hacía esencialmente sobre la base del trueque. Así, la URSS libraba tractores y taladradoras a Cuba o a Argelia y éstos le devolvían azúcar o vino. Este comercio se realizaba fuera del control de los sistemas tradicionales de la libra inglesa o del dólar americano. Se observaron entonces, alrededor de los años 1962 y 1974 los siguientes fenómenos:

1. La desaparición de casi todos los regímenes, figuras, líderes o próximos a ese movimiento (como Enrico Mattei, patrón en la época del sector energético italiano, que quería organizar una coexplotación del petróleo más favorable a los países productores, muerto luego de un misterioso accidente de avión privado, sobre el Mediterráneo, en 1962).

2. La multiplicación, en el Tercer Mundo, en general, y en América del Sur, en particular, de dictaduras militares tan salvajes como resueltamente partidarias del neoliberalismo a la americana[9].
3. Una cadena de asesinatos políticos y encarcelamientos de líderes favorables al movimiento de los países no alineados: de Lumumba, en el Congo, en 1962, reemplazado por el dictador sanguinario y corrompido Mobutu, hasta Allende, en Chile, en septiembre de 1973, reemplazado por el no menos dictador sanguinario y corrompido Pinochet, pasando por Nu, de Birmania, Nehru, de la India, Ngô Dinh Diem, de Vietnam del Sur, Nkrumah, de Ghana, Sukarno, de Indonesia, Mossadegh, de Irán, Ben Bella, de Argelia, Ben Salah, de Túnez, Ben Barka, de Marruecos, Norodom Sihanouk, de Cambodia, etc.

La mayor parte de esos líderes ligados al movimiento no alineado fueron separados del poder o eliminados y remplazados por regímenes que rompieron con el espíritu de Bandung y de Belgrado. Eso constituye la cuarta etapa de la construcción de la globalización fuera de toda salida no capitalista y financiera. El conjunto del comercio mundial deberá pasar, sin excepción, fuera del bloque del Este, bajo la dirección de las divisas fuertes y de las reglas de Occidente, con el dólar y las multinacionales americanas a la cabeza. Así, el capitalismo financiero comenzaba a concretar su control planetario, apoyado por las organizaciones de Bretton Woods, el Departamento del Tesoro americano y el FMI, como lo atestigua sin equívoco el Nobel y ex vicepresidente del Banco Mundial Joseph Stiglitz (2202 y 2003). Ante esto, la postura del conjunto de países que tenía la audacia de comerciar por fuera de los mercados internacionales **sin pasar por los medios de pago occidentales dominados hasta allí por el Reino Unido y los Estados Unidos** (y consagrados por Bretton Woods), se revelaba urgentemente, de tal forma, que un buen número de países del bloque del Este, la URSS a la cabeza, se aprovecharían directamente.

En efecto, el Tercer Mundo y los países del bloque soviético disponían desde entonces de un inestimable tanque de oxígeno, ya que podían disponer de todo tipo de materias –bienes, servicios y recursos– sin tener que vender sus propios productos en los mercados mundiales para procurarse divisas fuertes como el dólar, para luego comprar en otros países[10].

---

[9] Particularmente en América del Sur, el famoso "plan Cóndor", preparado por el poder americano a partir de Chile de Pinochet, que debía desembocar en la eliminación de toda oposición no partidaria del capitalismo ultraliberal en el conjunto de los países del centro y del suroeste del continente.

[10] Esta situación jugó ciertamente un papel en el empobrecimiento continuo de los países del Tercer Mundo desde y durante la caída de las economías de la URSS y de los países de Este. Eso debería relativizar igualmente los análisis precipitados poniendo en duda únicamente el factor ideológico en la explicación de esta "caída".

Este mercado *clearing*, como se le llamaba, que tocaba una buena parte del comercio mundial, había abierto la vía a una especie de divisa internacional de los países del bloque soviético y del grupo de los no alineados: el **rublo** (moneda soviética) **convertible**. Evidentemente, eso fue tomado como una amenaza directa a la dominación hasta allí de las monedas de intercambio internacional anglo-sajonas: la libra esterlina y el dólar. Y la eliminación del movimiento no alineado se hacía, entonces, más apremiante. Este sería un paso más hacia la uniformidad capitalista y financiera del orden económico mundial.

La guerra de los precios entre multinacionales de dos formas de capitalismo y el debilitamiento del Tercer Mundo por los programas de ajustes estructurales del FMI

La quinta etapa del proceso de globalización neoliberal consiste, a partir de mediados de los años setenta, en la réplica puesta en marcha por las empresas del capitalismo financiero y de la "administración tradicional" (de países como Estados Unidos, Inglaterra, Canadá, Francia y Suiza) contra los éxitos del capitalismo industrial (de países como Alemania, Japón, Corea del Sur y Suecia) que comenzaba a dominar los mercados, bien a través del automóvil, la telefonía, las máquinas-herramientas, la electrónica, la construcción naval o la informática.

Precisemos que las expresiones "capitalismo financiero" y "capitalismo industrial", que son tomadas a Michel Albert (1991), designan el hecho de que existen dos formas de capitalismo en la arena económica globalizada, las cuales libran una lucha sin piedad en los mercados "más abiertos" desde el último cuarto del siglo XX. Se habla de "capitalismo financiero" porque el punto de vista dominante antes de producir o de poner en el mercado un producto, es **la rentabilidad financiera evaluada a corto plazo** (en general, trimestralmente). Por otra parte, se habla de "capitalismo industrial" en razón de la primacía del punto de vista técnico e industrial, siendo la mayor preocupación **hacer, a más largo plazo, el mejor producto posible, sin asignarle la prioridad a los costos o a las relaciones financieras.**

Sin embargo, el arma escogida por el capitalismo financiero para oponerse a la penetración de los mercados cada vez más grandes de productos y servicios venidos de Europa del Norte y del Asia del Sureste fue bajar los costos y el precio de costo con el fin de vencer al capitalismo industrial sobre el terreno del consumo. Eso requería, y requiere aún en más cantidad, despidos, cierres, volver a centrar, fusiones, desregularizaciones, privatizaciones, eliminación de programas sociales (para transferir más dinero al sector privado) así como la apertura de fronteras y la liberación (la supresión de trabas no deseadas por los medios de los negocios) de los intercambios comerciales. Para la combinación de estas medidas, el capitalismo financiero, siempre apoyado por el consenso de Washington (acuerdo entre la OMC, el Banco Mundial, el Departamento del Tesoro y el FMI –en segundo plano Wall Street y el banco central

americano–, "preconizando, como lo dice Stiglitz[11], un cierto dogmatismo, fundado en el culto del mercado, convirtiéndose así en instrumentos de intereses privados, en detrimento del bienestar colectivo"), sabía replegar su rival, más social-demócrata y menos dependiente de la clase de los negocios. Así se siguió una verdadera **guerra de precios** a escala planetaria, con un fondo de creaciones de zonas de libre intercambio, tales como el Acuerdo de Libre Intercambio Norteamericano (ALENA) entre Canadá, los Estados Unidos y México, para privilegiar los productos y los servicios que venían del continente americano, y también, con un fondo de ruinas económicas sucesivas de países del Tercer Mundo sometidos a los terribles "remedios" combinados del FMI y del consenso de Washington. Fue lo que se llamaron los programas de ajustes estructurales, que fueron con mayor frecuencia (Stiglitz, 2002 y 2003; Aktouf, 2002; Chossudovsky, 1998 y 2004) medidas conducentes a la baja de los precios de las materias primas (para exportar más y pagar la deuda), de los salarios locales (por la medida llamada de la "verdad de los salarios"), de la inflación galopante por la devaluación de las monedas nacionales (por la llamada "verdad de los precios"), del desempleo y de la recesión (por las privatizaciones y las "curas de reducción" de los Estados). Es también eso, la globalización neoliberal: la pauperización de una buena parte del Tercer Mundo convertido en fuente de materias y de mano de obra siempre barata al servicio de las multinacionales, que recurren a la demagogia sobre la baja de los precios de las materias y del trabajo (ver el célebre caso de Wal-Mart, entre otros), y de traslados, con miras a obtener una competitividad siempre mayor... entendida como competitividad financiera.

He ahí lo que envuelve el vocablo "globalización", consistente en medidas que procuran, ante todo, servir mejor a los negocios del capitalismo financiero, nacional e internacional.

Los excesos del análisis de la oferta y la "financiarización" de la economía y de la administración

De la diferencia entre "globalización" y "globalización neoliberal"

Es importante comprender que la globalización en sí no es un problema, no más que el libre intercambio. Muy al contrario: un planeta sobre el cual la mayoría de los países se libraran a un comercio libre de todas las trabas y marcado con la complementariedad de los intereses, unida a la expansión de los intercambios, no puede ser sino un ideal para esa mayoría. Ahora bien, **el problema es el tipo de globalización y de libre intercambio propuesto**[12]. Cuando uno se detiene a analizar ese tipo de conceptos, se constatan los siguientes hechos:

1. La concepción de base, muy dogmática, no admite los papeles y las consecuencias de lo que se ha estudiado precedentemente y que

[11] Stiglitz (2002).

[12] Para un análisis más técnico y más completo de este asunto, ver Aktouf (2002).

muestra que esta globalización neoliberal no fue producto de una expansión natural del **mercado libre autorregulado**, elevado al rango de dogma y de mecanismo de regulación **auto-organizado universal**.

2. El punto de partida de la ideología que sostiene la concepción y las prescripciones de la globalización neoliberal no es solamente el dogmatismo que circunda el poder intrínseco del mercado de equilibrar y regular todo, sino también una vieja idea económica que remonta al siglo XVIII y a Jean-Baptiste Say: basta estimular la oferta para que la demanda se dé casi automáticamente y permita encontrar salidas solventes para todos los productos y servicios en el mercado. Eso es "fe" pura y simple, en absoluto una regla o una ley científica cualquiera. La prueba es que nuestro planeta está más en estado de superproducción de casi todo, y de constricción generalizada de la demanda solvente (será acaso por causa de los centenares de miles de desempleados generados en el mundo industrializado por los traslados y la voluntad de las empresas de ser más "competitivas"). Señalemos aquí que un profesor emérito de economía de la prestigiosa New School University de Nueva York, E. J. Nell (2005), tiene ya en su activo una obra monumental que, con el concepto central de "crecimiento transformacional", elabora una nueva manera de concebir la teoría económica, que tiene en cuenta, a la vez, crecimiento y equilibrios, redistribuciones y mantenimiento de una demanda real efectiva. Todo esto liga perfectamente mis propios análisis y los completa y, muy particularmente, su última obra (escrita con F. Mayor-Zaragoza y A. Errouaki), cuyo título es muy evocador: *Humanizing Globalization: A Message of Hope*[13].
3. Este punto de partida está en contradicción flagrante con las ideas fundadoras de las instituciones de Bretton Woods, las ideas keynesianas de regulación y de control de los mercados, de los movimientos de capitales y de las monedas, de intervención de los Estados para velar por los equilibrios entre la oferta, la demanda y el empleo. Ahora bien, el consenso de Washington, como se vio, va en sentido contrario preconizando la supremacía del mercado y del capital, la no intervención del Estado, la liberalización y la desregulación máximas, la privatización total de las actividades económicas y aun de los servicios públicos.
4. La filosofía global que enmarca ese libre intercambio mundializado es la que reconduce y ensancha las maneras de obrar y los intereses de la empresa privada. El todo está coronado por una ideología radical del dejar hacer y de la competitividad, aunque tenga que provocar una competencia salvaje (para atraer los capi-

[13] Ver también Nell (1992, 1998[a] y 1998b).

tales) entre los países que se apoyan en una plataforma incesante de precios de las materias primas y del trabajo (salarios)[14].

5. Esta filosofía se opone a la filosofía original de las teorías del libre intercambio (Ricardo, por ejemplo)[15], que estipulan que las condiciones de un libre intercambio, provechoso para los países que lo practiquen, son las siguientes:
   - La homogeneidad de las economías, de los niveles y de las capacidades de producción, de los niveles tecnológicos;
   - la complementariedad de la ayuda mutua, de manera que cada país produzca lo mejor de que mejor hace;
   - la reciprocidad de los intereses y de las medidas concernientes a los sectores que entran en el libre intercambio;
   - el apoyo a los sectores más productivos y más eficaces de cada país, es decir, a aquellos donde la mano de obra posee una calificación elevada y un valor agregado (y no los caros precisamente).

6. El asunto de la eficacia es visto, ante todo, en función de los rendimientos financieros y de la baja de costos. Eso empuja a los actores económicos a practicar, a escala de los países y del planeta, el juego de la rentabilidad a corto plazo, donde los productores de materias sin valor agregado (materias primas, sobre todo en el Tercer Mundo), los asalariados (despidos masivos, privatizaciones, traslados, fusiones y adquisiciones, etc.) y la Naturaleza (contaminación industrial, urbana, agrícola, atmosférica, etc.), son los más sacrificados. Una aproximación tal es incompatible con la idea de desarrollo durable o de un sano crecimiento económico a largo plazo.
7. El espacio económico mundial es transformado en campo de batallas sin piedad, donde cada uno lucha contra todos, en nombre de una globalización basada en la competitividad más que en la cooperación y la complementariedad.

La economía "vista del lado de la oferta" convertida en finanzas y las finanzas convertidas en contabilidad a corto plazo

Ese sistema que nos presentan como el "final de la historia", es la respuesta a lo que deseaban los grandes *businessmen* occidentales: organizar un mercado planetario sin trabas, para que el dinero pueda mul-

[14] Ver el reporte de OXFAM 2001, que muestra cómo el comercio mundial se hace en más del 90% entre multinacionales, cómo solamente 3 dólares de 100 van a los países pobres en el marco de este comercio, cómo la caída de los precios del café, del azúcar, del algodón, etc., y las inicuas subvenciones a los agricultores de los países ricos arruinan los países desprovistos que no tienen otra salida sino librarse a una competencia adoptando prácticas desleales que hacen caer los precios internacionales.

[15] Para explicaciones más técnicas y más detalladas, ver Aktouf (2002).

tiplicarse por todas partes, donde él quiera y como quiera. Las políticas económicas de casi todos los Estados (fuera del capitalismo industrial o de los desarrollos autocentrados practicados por China o Malasia) no son sino lo que desean los medios de los negocios: de inspiración neoliberal y con vocación financiera maximalista a corto plazo. Ya Frederick Taylor y Henry Fayol escribían, lo que poca gente sabe, que sus "peores enemigos" en sus tentativas para organizar mejor y hacer reinar el trabajo leal y la calidad en la empresa eran los "financistas".

El punto de vista financiero consiste en enfocar, de la manera más rápida e infinita, el máximo de remuneración por el capital. Ahora bien, ¡ni la vida, ni la naturaleza, ni el universo funcionan según las leyes de lo máximo y de lo infinito! Son más bien lo óptimo, lo equilibrado y lo limitado que se imponen. Eso quiere decir, para la empresa, el contentarse con realizar ganancias que se detengan ahí donde lo exigen el respeto a la dignidad de los otros y la integridad de la naturaleza, nada más. Las redes de protección social, la calidad de los sistemas de salud y la educación, así como la calidad del medio ambiente de los países del capitalismo industrial, tienen un precio: la necesaria limitación del enriquecimiento personal y de los accionistas.

La idea misma de enriquecimiento infinito no es sino una ilusión asoladora y destructora. Ya Aristóteles y John Hobson, mucho más tarde (economista inglés del siglo XIX poco conocido), comprendieron que el enriquecimiento maximalista e infinito no puede sino destruir las comunidades humanas y la naturaleza, puesto que la naturaleza no es infinita y que toda concentración excesiva del capital agota la demanda global efectiva y engendra más pobreza. He ahí la verdadera naturaleza del problema, tanto a escala nacional como mundial. Como me lo expresó con toda simplicidad y buen sentido un conductor de taxi en un país de América del Sur: "Uno tiene todo lo que se necesita en nuestro país; hay todo lo que uno quiera. Sólo falta plata para comprarlo."

Sin embargo, cuando son los *businessmen* los que dirigen la economía hacia el único punto de vista maximalista financiero y contable, nos llevan a un punto fijo: a la casi imposibilidad de hacer dinero de otra manera que no sea con la especulación, el desempleo, la contaminación, la exclusión, la trampa y la estafa. Todo esto se produce con la complicidad de hombres y de mujeres de Estado (salidos de los mismos rangos o apoyados por esos mismos medios financieros y de negocios), que permiten monstruosidades como cerramientos de fábricas o de ciudades, masivas evasiones fiscales, no menos desgravaciones fiscales masivas, incluso aprovechamiento de beneficios acumulados y subvenciones públicas considerables. Así mismo, esos hombres y esas mujeres de Estado permiten el bandidaje contable de cuello blanco con los estragos que ya conocemos (Enron, Tyco, Hollinger, Xerox, Waste Management, Vivendi, Parmalat, o Groupe Everest y Groupacton en el escándalo de las "comanditas" en Canadá y en Quebec en 2004-2005, etc.), y que quedan en la impunidad. No se trata allí de casos de mal manejo o de ausencia de ética, como se

dice a veces, sino de todo un sistema viciado con esta globalización neoliberal que ocasiona **un exceso de análisis de la oferta**.

Un análisis elemental de la demanda[16] mostraría hasta qué punto está sesgado el razonamiento dominante en materia de globalización neoliberal. En efecto, se constata fácilmente que se debe tratar con un amplio excedente de producción en todo el mundo, y no con un exceso de medios y de poder de compra. Así, los patronos de las ensambladoras de automóviles dicen que hay en la Tierra alrededor de tres o cuatro veces más automóviles para vender que poder de compra (y es con este tipo de argumentos que dichos patronos –como el de GM– justifican las traslados y los cierres de fábricas en casi todo el mundo). Por consiguiente, de lo que más carece la economía para sostenerse y mejorar a escala mundial, no son los productos y servicios suplementarios más competitivos, menos caros y más rápidos, sino de **una demanda solvente para absorber lo que ya está producido y ubicado en los mercados**. Eso conduce a considerar los problemas, en cuanto a una globalización eficaz, en función no de la competitividad de la producción, sino del apoyo y del refuerzo de la solvencia de los mercados y de los consumidores. Y esta cuestión pasa por un factor central e innegable, a saber, la condición de asalariado. Vista desde el lado de la demanda, la globalización aparece como una situación en la cual hay que desplegar grandes esfuerzos, esencialmente en el refuerzo de la disponibilidad del trabajo y de trabajadores, lo que corresponde a beneficios no máximos y al compartir, además de la intervención de los Estados, la ampliación de los servicios públicos (educación, cultura, salud, transportes, etc.) aptos para favorecer una mano de obra siempre más calificada y competitiva. Y, como veremos, eso conduce a **una modificación radical del punto de vista a nivel micro, macroeconómico y administrativo**.

Conclusión: cuatro soluciones globales y una enseñanza diferente de la administración y de la economía

Enmarcar las maneras de actuar de las multinacionales, de las empresas y del mercado, desarmar los poderes nocivos de las finanzas y restablecer el papel del Estado

Conviene aquí rendir homenaje a dos pioneros en la manera de repensar la globalización y de hacer de ella algo humano y democrático. Se trata, primero, del ex secretario de la ONU, Boutros Boutros-Ghali, quien en su libro traducido a varias lenguas, *Democratizar la globalización*, planteaba ya en términos fuertes y justos el hecho de que la globalización neoliberal tal como estaba conducida tenía un "déficit flagrante de democracia". Puede tratarse, por ejemplo, de la manera como son designados los dirigentes que supervisan la globalización, o sea, el FMI y el Banco Mundial (por turnos, un europeo y un americano son sistemáticamente nombrados a la cabeza de esos organismos), o de la manera

[16] Para más detalles y un análisis más profundo, ver Aktouf (2002, Cap. V).

como funciona la OMC, cuya sede está en Ginebra y donde los países más ricos son casi los únicos que pueden mantener permanentemente cohortes de expertos para tomar parte en las decenas de mesas de negociaciones (y adoptar decisiones que son unilateralmente impuestas a los países del Tercer Mundo en nombre del principio llamado del "consenso negativo[17]"). El segundo pionero es el ex director general de la UNESCO, Federico Mayor-Zaragoza, quien, en sus libros, igualmente traducidos a varias lenguas, *The World Ahead: Our Future in the Making* (escrito con J. Bindé). *Los nudos gordianos* y *Humanizing Globalization: A Message of Hope* (obra aparecida en 2005 y escrita con Nell y Errouaki), no ha dejado de llamar la atención, uniéndose a Boutros-Ghali, sobre la obligación de acompañar la globalización con un proceso de profundo respeto a las diversidades y a las riquezas culturales, sencillamente dirigiendo la aplicación de un cuádruple contrato: un **contrato social** (enderezar los déficits democráticos), un **contrato del medio ambiente** (respetar la naturaleza y la biodiversidad), un **contrato cultural** (salvaguardar las particularidades de los grupos humanos) y un **contrato moral** (salvaguardar los grandes valores morales comunes a la humanidad). Grandes figuras del pensamiento económico, como el Nobel J. Stiglitz (2002 y 2003), E. J. Nell (1988), profesor en la New School of New York, P. Krugman (2004), profesor en la universidad de Columbia y columnista en el *New York Times*, y M. Chossudovsky (2004), profesor de economía en la universidad de Ottawa, darán razón a las ideas principales de Boutros-Ghali y Mayor-Zaragoza; desgraciadamente, la globalización neoliberal no conlleva ni ganancias en democracia, ni una más justa repartición de las riquezas, ni una reducción de la pobreza, de la contaminación, de las desigualdades, de la injusticia o de las guerras, muy al contrario.

Por otra parte, el asunto de la moneda es central en esta problemática de la democracia, de la equidad y de la justicia en relación con la globalización. Es uno de los temas predilectos de los trabajos de R.A. Mundell, laureado con el premio Nobel de economía en 1999. Recientemente, dos colegas de Mundell, E.J. Nell y A.K. Errouaki, me hicieron caer en la cuenta de cuán fundamental es el aporte de Mundell a este respecto, dado que una buena parte de las soluciones a los problemas que ocasiona la globalización neoliberal pasa por el asunto de la moneda. Vale la pena detenerse en ello un poco. Nell y Errouaki me recordaron (ver, entre otros, Mundell, 1971) que fue él quien, hace unos veinte años, remitió a la necesidad de reconocer los méritos de una **moneda mundial** (que no hay que confundir con una moneda única dominante de un país cualquiera). Conviene distinguir entre "moneda paralela" y "moneda única". Mundell aboga por una moneda mundial paralela. Lo mismo que es bueno tener un lenguaje común para que todo el mundo pudiera comprenderse, igual

[17] Principio según el cual todo país miembro de la OMC (la adhesión es inevitable si se quiere tomar parte en la economía mundial) acepta y firma todo acuerdo resultante de esos negociaciones, incluso si está ausente y no ha participado en ninguna decisión.

sería tener una divisa internacional común para las transacciones internacionales. A la inversa, lo mismo que no es aceptable para Mendell, si se retoma la analogía con las lenguas, abolir las lenguas nacionales con el fin de adoptar una especie de esperanto o la lengua inglesa, igualmente sería inaceptable abandonar las monedas nacionales a favor del dólar o de otra moneda "mundial". Sin embargo, hay que admitir que **una economía mundial necesita una moneda mundial**. Para apoyar su frase: "Un mundo, una moneda", Mundell recuerda que hace alrededor de 2.000 años, en los tiempos de César, el *aureus* desempeñaba este oficio en el mundo romano; hace un siglo era el soberano oro; hace menos de 30 años todavía, era el dólar oro... Se puede desde entonces sostener que, de hecho, nuestro mundo no ha estado sin moneda universal, para las transacciones internacionales, sino durante una pequeña fracción de su historia. Recordemos no obstante, que los Estados Unidos, luego de las negociaciones de Bretton Woods, en 1944, sabotearon un proyecto de moneda universal, puesto que temían por el destino del dólar[18]. El principal interés de una moneda universal, bajo los auspicios de una autoridad igualmente universal, para todos y para todas las transacciones en los mercados internacionales, es evitar que un banco central de un país dado tome las riendas del comercio internacional controlando la divisa, sin contrapartida ni obligaciones hacia el resto del mundo.

Si retomamos las preocupaciones propias de las aplicaciones cotidianas, para que el pensamiento de la administración y de la economía pueda progresar hacia una más justa redistribución, un democracia más grande y una mejor adaptación a las nuevas realidades del siglo XXI[19],

[18] En Bretton Woods, durante las negociaciones de 1944 de las cuales hablamos anteriormente, los americanos y los ingleses preveían para el nuevo orden de la posguerra arreglos monetarios que incluían la idea de una moneda mundial universal. El plan inglés, dirigido por John Maynard Keynes, proponía el *bancor* como nombre de esta moneda, mientras que el plan americano, sometido por Harry Dexter White, sugería la *unitas*. Pero a medida que las negociaciones avanzaban, los americanos renunciaron a la idea de una moneda universal, rechazando la discusión al ver esta nueva moneda atentando contra su dólar, o rivalizando demasiado con él. Mundell sostiene que esto es irónico, pues una medida tal hubiera, por el contrario, salvado el dólar, que es hoy en día atacado por el euro, el yuan y el yen. Agrega que el fracaso de la creación de esta moneda universal es, justamente, **una de las razones de la caída del sistema de tasa de cambio fija... elaborado en Bretton Woods.**

[19] Será el tema a tratar más en detalle de estas nuevas realidades (entre otras, las situaciones radicalmente nuevas en ecología, el equilibrio climático planetario, el casi estado de guerra por el agua y el petróleo, el gigantismo de las firmas que hacen pruebas desmesuradas en sus fusiones y alianzas, la multiplicación de traslados, la baja exponencial del salariado y la extrema pobreza que se expande y roe el poder de compra, las nuevas y antiguas enfermedades que causan estragos, las amenazas terroristas mundiales, el nuevo imperialismo unilateral –incluso en los planos económico y administrativo– de los Estados Unidos, el despertar del gigante chino, la caída anunciada del orden neoliberal) y de sus consecuencias sobre la adaptación económica y administrativa en un libro *Mercado, mercadeo y naturaleza humana: ¿cuál racionalidad económica y directiva para el siglo XXI?*, que aparecerá en las ediciones Liber, en Montreal.

es necesaria la aceptación, por parte de los dirigentes políticos y económicos de los países con economías y administración a la americana, de cambios radicales que este pensamiento implica en los cuatro niveles de análisis y de la práctica económica: los niveles mundial, microeconómico, mesoeconómico y macroeconómico.

La solución a escala mundial

La aplicación del impuesto Tobin (del apellido de su promotor, el laureado con el premio Nobel James Tobin), que consistiría en retener una tasa de alrededor de 0,5% sobre las transacciones bursátiles cotidianas, y que generaría miles de millones de dólares, es una primera solución a escala mundial, tan prometedora que es inquietante para los medios financieros y de negocios que no desean en absoluto la transparencia a la cual esta medida los obligaría. Una segunda solución consistiría en pensar mecanismos –después de todo no más complicados que los que las medidas del FMI imponen a los Estados– que **forzarían las multinacionales a pagar salarios más decentes a los trabajadores del Tercer Mundo**. Esto tendría por efecto, por una parte, el aumentar la demanda global efectiva y, por otra, disminuir las fugas que representa la malversación frecuente de la ayuda que transita por gobiernos o instituciones frecuentemente corrompidas o corruptoras[20]. Una tercera solución sería, como lo evocó el presidente francés Jacques Chirac, imponer **un impuesto sobre los beneficios de multinacionales**, que son, de todas maneras, siempre exorbitantes con respecto a lo que ellas dejan a los países donde trabajan[21].

La solución a nivel macro-económico

Inscribir las grandes líneas de la política económica y social en las constituciones de las naciones y segregar las políticas económicas de los tiempos electorales, sería un enorme paso para disminuir la gran complicidad y la dependencia recíproca entre el dinero y la política. Un ejemplo interesante es el de Suecia y Alemania, que inscribieron sus políticas económicas en la Constitución, lo mismo que las leyes fundamentales que trascienden toda la jerarquía de sus textos de ley. Así, el trabajo, la cogestión, lo mismo que la participación del sindicato (y, de diferentes maneras, del Estado) en las juntas directivas y en las decisiones estratégicas, son derechos constitucionalmente garantizados. Esto tiene la ventaja (y no es mínima) de impedir a los candidatos políticos, en cada elección, el

[20] Si, por ejemplo, Chiquita pagaba solamente 200 dólares por mes a sus 18.000 empleados de Honduras (en lugar de 50), esto tendría repercusiones considerables en el nivel de vida de ese país. Imaginemos eso a escala mundial, ¡con todas las multinacionales! Pero, evidentemente eso implica para los directores generales americanos niveles de beneficios y de "salarios" bastante menos astronómicos.

[21] Tomemos un ejemplo entre mil: la multinacional americana ITT contribuyó a realizar, a principios de los años setenta, "beneficios" del orden de 4 mil millones de dólares con una inversión de apenas treinta millones (hecho citado por Morgan, 1989 p. 361).

privilegiar los intereses de los que más ofrecen, en detrimento de los desposeídos, de las masas y de la naturaleza. ¿Hasta cuando la OMC y el FMI regularán y controlarán, a nivel mundial y con el apoyo de los Estados, una ecuación tal, que obligue al capital a ponderar sus ingresos en función del respeto de los niveles de empleo y de contaminación mínimos?

La solución mesoeconómica

La solución a nivel mesoeconómico (nivel intermedio entre los niveles microeconómico y macroeconómico) residiría en el hecho de que los Estados se dediquen a proteger, contra el provecho máximo a corto plazo y la especulación financiera, los sectores que aseguren el bienestar de los individuos y de la sociedad en general, así como el respeto a la naturaleza. Sectores como el de la salud, de la educación, de los transportes, de la cultura, de las comunicaciones, de la habitación y de la alimentación, cuyo objetivo es garantizar al ciudadano su dignidad, deben permanecer bajo la protección y la vigilancia estricta del Estado (que es su misión por excelencia, y no la de cuidar el rendimiento del capital y del dinero). Está entonces en el interés de los pueblos que el Estado esté más presente que nunca, al menos en esos sectores claves. Ello no se opone en absoluto a la libre empresa, en la medida en que ella no busque utilizar como fuente de provecho lo que es fundamental para un bienestar mínimo, para la dignidad de la comunidad y la conservación de la naturaleza. Sin contar que muchas de las medidas de protección de la naturaleza y de valoración del ciudadano no pueden ser sino ventajas mayores para la rentabilidad misma de la empresa privada.

La solución a nivel macro-económico

A nivel macroeconómico, que concierne al funcionamiento de la empresa misma (privada o pública), es tiempo de poner fin al poder absoluto de los dirigentes, de los patronos y de los propietarios. Hay que desmitificar la figura del dirigente, que nos quieren presentar como la única cabeza pensante que tiene respuesta a todo y **que merece todo, incluso los salarios más locos y las primas más indecentes**. La productividad, la innovación y la inteligencia son propias de todo ser humano, y es indispensable tomar en consideración los puntos de vista del trabajador y del empleado de base. En esta perspectiva, la presencia de sindicatos fuertes y poderosos, capaces de articular y de expresar las ideas de la base, es una cuasi obligación para toda organización que se diga democrática (admitiendo un necesario contra-poder al capital), inteligente, innovadora, que aprende, centrada en la calidad total. He ahí nuevamente una solución que puede parecer indeseable a los ojos del *establishment* administrativo y político-económico mundial que tiene demasiados privilegios qué perder, incluso que sería, en una lógica a largo plazo, saludable para el capital mismo, puesto que permitiría un aumento salvador del poder de compra global.

Pero es un hecho reconocido que la salud económica de una sociedad está estrechamente ligada a la capacidad que tiene para generar y sostener una masa crítica que constituye una **verdadera clase media** (es el caso de Japón y los países del Norte de Europa). Puesto que es en proporción directa a la extensión de esta clase media que la sociedad puede sostener a nivel de ingresos fiscales, de consumo y de ahorro propicio un buen desempeño económico de conjunto, incluida la garantía de las jubilaciones (una de las pesadillas de los políticos y de los responsables económicos actuales, que simplemente olvidan, que cuando el capital se deja correr libremente, trasladando a voluntad la maximización de sus tasas de rendimiento, los niveles de salarios pagados –el costo por excelencia a reducir– rodarán siempre por debajo de la capacidad de sostener los dos pilares del equilibrio a largo plazo: una demanda global solvente y una alimentación suficiente y continua de cajas de ahorro y de jubilaciones: no es con los míseros cien por hora que pagan las multinacionales a sus obreros trasladándose a Filipinas, México o Indonesia que los regímenes americanos garantizarán el retiro de los trabajadores americanos). Esto es algo que se tiende a olvidar, de ahí la primera fuente de toda idea de desarrollo durable (expresión tan de moda hoy que se encuentra incluso en los nombres de ministerios[22]), dado que ¿qué durabilidad económica se puede proyectar sin un mínimo de solvencia importante? Dicho de otra forma, ¿quién asegurará el consumo de los bienes y servicios producidos si el asalariado y las pensiones de los trabajadores disminuyen sin cesar (para permitir engrosar dividendos e ingresos), si no se conserva la clase media mundial solvente? No es ciertamente aumentando sin límite los salarios de los PDG (presidentes-directores generales) y los dividendos a corto término sobre la base de un desempleo exponencial al cual se pretende llegar. Sin embargo, se oyen cada vez más profesiones de fe en nuevas economías llamadas de información, del saber, de las nuevas tecnologías, del ciberespacio, del supersector terciario o del virtual, como si la solución a los problemas que conciernen actualmente a la humanidad y a la naturaleza residiera en el cambio de tipo de economía.

No se dirá jamás justamente: el problema no es y no ha sido jamás el tipo o la naturaleza de la economía que practicamos –poco importa que sea primaria, secundaria, de la informática, virtual u otra–, el problema es y lo ha sido siempre lo que hacemos en el marco de lo que llamamos la economía, hacia arriba, por una parte, según nuestro modo de uso de la naturaleza, y hacia abajo, por otra, según nuestros modos de producción (relaciones sociales de producción y de redistribución de los resultados.

Es la concepción que nos hacemos del lugar de la naturaleza en la vida económica y el proyecto de sociedad que pretendemos para las comunidades humanas (el mercado no puede en ningún caso constituir un proyecto social) que son y serán siempre los verdaderos problemas.

[22] Un ministerio de desarrollo durable fue oficialmente creado con ocasión de la formación del gobierno francés después de la elección presidencial del 5 de mayo de 2002... así como en Québec, en el invierno de 2005.

Cuando escucho de partidos y de políticos que rivalizan en profesiones neoliberales y pronunciar, con un candor increíble, en favor de un mayor número de privatizaciones y del "mercado libre", temo por la integridad y la inteligencia. Viendo lo que sucede en Argentina, en Uruguay, en México, en África y hasta en el corazón del capitalismo financiero neoliberal, ¿qué se espera para admitir que es urgente desterrar los dogmas del dios mercado y del no-Estado?

Una crisis de solvencia y no de producción: su influencia sobre las concepciones y las prácticas de la administración

Como acaba de verse, si hay una crisis para resolver urgentemente en nuestro planeta globalizado, es ante todo la **crisis de solvencia y no de producción.** Eso quiere decir que hay que aumentar el nivel de empleo y del salario, bajando proporcionalmente la insostenible híper concentración del capital cada vez en menos manos. Así, unos 250 grandes afortunados poseen ellos solos el equivalente de los ingresos reunidos de casi cerca de la mitad del planeta: ¡alrededor de 50 países! Dos personas: J. Welch, de General Electric, y D. Grasso, de la NYSE, se retiraron con primas –se habla solamente de primas– equivalentes a cerca de ¡15.000 años de ingreso promedio americano! Una hora de salario del PDG de Walt Disney corresponde a ¡17 años de trabajo de su obrero en Filipinas!, etc.

Más que nunca, los Nobel James Tobin y Joseph Stiglitz... e incluso George Soros (lo cual es significativo viniendo de un magnate de las finanzas internacionales) tienen razón: la solución más urgente es **poner mecanismos de control al capital y ver lo que hace bajo la dirección de otro proyecto de sociedad que no sea el mercado.** También es permitir una real "competitividad" de nuestras economías (y no de las finanzas) poniendo en marcha programas de revaloración de la mano de obra, de redes de protección social decentes, de políticas de salarios y de empleo que respeten la dignidad del ciudadano dondequiera que esté, del restablecimiento del papel del Estado como garante de esta dignidad y del mínimo de cultura, de educación, de salud, de calidad de vida para todos, **de lo cual, la empresa privada sería, como en los países del capitalismo industrial, la primera en obtener provecho.**

El discurso de la gestión por el reconocimiento, bastante nuevo en materia de administración, está igualmente desfasado con la precariedad de los empleos, una de las realidades más patentes del trabajo hoy en día. A título de ejemplo, nueve empleos de diez que han sido creados en estos últimos años en Francia son empleos a término fijo, temporales, con contrato limitado: un americano de cada cinco vive necesitado, aunque tenga un empleo[23].

[23] Según las declaraciones de Martine Aubry (diciembre de 1998), entonces ministra francesa del Trabajo, y los datos de *L'état du Monde 1999 et 2000.*

¿Cómo, entonces, se puede pensar en cualquier eficacia de las acciones llamadas "éticas" o "de reconocimiento" cuando las diferencias de privilegios, de estatus, de salarios o de ingresos son gigantescas y aumentan constantemente? En los países de capitalismo financiero (Estados Unidos, Inglaterra, Francia, etc.), las pirámides de ingresos acusan una diferencia de 1 a 425 entre los ingresos más bajos y los más elevados, mientras que para Japón y Suecia, países del "otro capitalismo", esta diferencia es de 1 a 23[24]. Aceptemos que ahí hay con qué generar en los empleados ¡grandes diferencias en el plano de la motivación y del sentimiento para ser reconocido!

Notemos de nuevo que en Japón la cobertura social y las ventajas diversas pueden, en ciertos casos, exceder en un 70% las prescripciones de las leyes y de los reglamentos (así mismo, reporta *L'état du monde 2004*, que acuerdan de tres a cuatro meses de vacaciones pagas por año) y que el empleo es un derecho garantizado constitucionalmente en Escandinavia y, por la tradición, en Corea del Sur y en Japón[25].

Reiteremos nuestra pregunta: ¿es suficiente la sola afirmación de la necesidad de reconocer la existencia y la contribución del empleado?

Con el fin de medir bien el desfase que existe entre el discurso de una administración de tipo "capital humano el más preciado", por una parte, o de una administración "por el reconocimiento" y, por otra parte, la realidad, examinemos algunas cifras reveladoras de la naturaleza del modelo económico-administrativo dominante, sobre el cual reposa un pretendido continuo milagro americano:

- Los salarios reales, considerados globalmente, no han aumentado desde 1973.
- Durante la segunda mitad de los años noventa, los ingresos de los PDG y de los altos dirigentes de las más grandes firmas aumentaron en promedio en un 400%, mientras que la productividad de sus empresas alcanzó un alza promedio de alrededor del 20%.
- El ingreso familiar (a pesar del aumento de la semana de trabajo y del número de trabajadores por familia) se estanca en su nivel de 1989.
- El 10% más desfavorecido vio rebajar sus ingresos en un 10% entre 1977 y 1987.
- El 10% más rico vio crecer sus ingresos en un 25% durante los años 1980- 1990.
- Los ingresos del 1% más rico aumentaron en un 74,2%.
- El salario de los PDG de las 360 más grandes empresas creció en un 92% entre 1990 y 1995.

[24] Cifras publicadas por el diario *Le Monde*, 13 de junio de 1992.

[25] Se conoce, a este propósito, la inmensa diferencia que existe en la manera como fueron tratados (por los empleadores y por el Estado) los trabajadores de la siderúrgica, luego de la gran depresión que atravesó ese sector hace algunos años, en Alemania y en Japón, por un lado, y en Gran Bretaña, en Francia y en los Estados Unidos, por el otro. Ver Albert (1991) y Nora (1992).

- Con respecto a 1990, el salario anual promedio de los PDG, en 1998, se incrementó en 1,8 de dólares, mientras que el de los empleados creció solamente en 4.000 dólares.
- En 1992, el 1% de la población ya tenía el 50% de las acciones, el 63% de las obligaciones y el 61% del capital de las empresas.
- En 1996, el 10% de la población poseía el 87% de las acciones, el 92% de las obligaciones y el 92% del capital de las empresas.
- En 1994 (y la situación empeoró desde entonces), el beneficio de las grandes empresas aumentó el 40%, mientras que eliminaban cerca de 520.000 empleos.
- Centenares de miles de empleos no procuran, anualmente, sino un ingreso inferior al umbral de pobreza.
- La pobreza de los niños aumentó durante los años 1990, en un 50%.
- La tasa de desempleo en los jóvenes (de 15 a 28 años) era de 15%, en 1998.
- La industria americana es responsable, ella sola, del 25% de las emisiones de dióxido de carbono en el planeta, mientras que los americanos no representan sino un 4% de la población mundial.

Si uno se detiene sobre los diferentes "milagros" americano, inglés, neozelandés[26] o argentino[27], constata la amplitud de la fosa que separa cada vez más los ricos de los pobres, los dirigentes de los empleados, los intereses de las finanzas de aquellos del trabajo, los intereses de la industria de los de la naturaleza.

Si el pensamiento económico-administrativo dominante debe evolucionar –y es urgente que lo haga–, será inexorablemente en la siguiente dirección:

- Hay que ir más allá de la administración ortodoxa basada en los privilegios unilaterales, en la exclusividad de los "derechos", en la autoridad (incluso disimulada detrás de las manipulaciones de la percepción, de la subjetividad, de los símbolos, como lo hacen diferentes teorías de la motivación).
- Hay que transformar la organización y la estrategia impuestas por los "Estados-mayores", que son, por esencia, contrarios a la participación, a la cooperación, a la iniciativa y a la sinergia.
- Hay que poner fin a los diversos "cientificismos" que han invadido sucesivamente el campo de la administración (la organización científica del trabajo, las ciencias del comportamiento, las ciencias

[26] Doce años de neoliberalismo salvaje en Nueva Zelanda terminaron en ciudades enteras de desempleados, de cohortes de ciudadanos que no tenían ningún acceso a cuidados de salud, un aumento sin precedentes de la criminalidad, de la toxicomanía, de evasión fiscal -mil millones de dólares por año-, más que el doble de la deuda nacional... y ese país era un social-demócrata ejemplar.

[27] Un periodista editaba, antes del principio de la crisis en Argentina: "Milagro económico con fondo de empobrecimiento generalizado".

de la toma de decisión, las ciencias de la información de administración, la ofimática, la robótica, la informática, los modelos econométricos, la investigación operacional, etc.), y no hacen sino cosificar en mayor grado las personas y tratarlas como recursos, incluso en objetos cuantificables, intercambiables, desechables, manipulables.

Así, se vuelve esencial abrir la vía a una concepción y a una práctica administrativas que hagan nacer en el empleado el deseo de adherirse a los objetivos de la empresa, de encauzar su inteligencia en su trabajo.

¿Cómo es posible llegar a una práctica tal si no se pone en tela de juicio, radicalmente, lo que parece haber sido hasta ahí el obstáculo mayor: la concepción (y el tratamiento), en el marco de la economía y de la administración tradicionales, del ser humano en el trabajo como un instrumento de producción, como, a través de un behaviorismo estrecho, una "mecánica de necesidades", como un ser enfocado a la maximización egoísta y supuestamente racional de sus ganancias, como un medio que hay que rentabilizar y cuidar, como un costo que hay que controlar y minimizar?

Las teorías de renovación en administración no parecen medir las implicaciones profundas de los cambios que atraen, que tocan, a través de la concepción de la persona, en la totalidad de la teoría de la organización. Ahora bien, si no se produce un cambio de perspectiva más fundamental, la tentativa para llevar el empleado a cooperar y a apropiarse de las metas de la empresa podría representar, más que una liberación, el colmo de la alienación y de la explotación. Es en eso que las teorías parecen detenerse, incluso si a menudo parten, como se verá, de juiciosas preguntas y de constataciones.

El reconocimiento de la necesidad, incluso, estrictamente económico-administrativa, de pasar de una manera de administrar y de una concepción del empleado que lo incitan a conducirse como un engranaje pasivo y obediente (como una parte muda y ciega del sistema, como lo dirían los físicos), a una manera y a una concepción que hagan de él un colaborador comprometido y activo, gozando de autonomía y posibilidades de autodeterminación, constituye ya un progreso considerable. Peters y Waterman, que fueron pioneros en ese sentido, hablaban de la necesidad de procurar que cada empleado se sienta y se comporte como un "embajador" de su empresa. He ahí una meta loable, a condición de no negar el hecho de que un embajador está necesariamente dotado, desde cierta latitud, de ciertos poderes, de cierta autonomía y que, a menudo, está autorizado a comportarse como ministro plenipotenciario. Además, ese suplemento de autonomía y de autodeterminación que se quisiera acordar a los empleados no puede concebirse por fuera de una cesión a ellos, de una parcela siempre más sustancial del poder en el seno de la empresa, del derecho a administrar y de decidir, de disponer de los medios, de los beneficios, etc.

Ahora bien, he ahí el juego que han tratado de efectuar las corrientes de la excelencia, del simbolismo, de la cultura de empresa, de la calidad total, del reconocimiento, etc., después del fracaso evidente de las corrientes precedentes de la motivación y de las relaciones humanas: pensaron realizar una relación de apropiación abstracta (simbólica) entre trabajador y empresa, en el plano material y concreto de la asimetría del poder (partición de beneficios, de la autoridad, del poder decisorio, de la propiedad, de la capacidad de influir sobre el destino y los usos de las ganancias obtenidas)[28].

En razón de la implícita conservación del *statu quo* para todo lo relativo al poder, al control de los beneficios, a la división del trabajo y, peor, a las incesantes operaciones de reingeniería, de fusiones y adquisiciones, no se trata allí sino de un humanismo fachada, de un humanismo engañoso, que lleva los gérmenes de su traición y de su destrucción.

¿Cómo, en efecto, se puede pretender invitar al empleado a liberarse, a expresarse, a participar, a cumplir y a adherirse a valores compartidos si se obstinan en designar los dirigentes como los actores y los realizadores de esta liberación (lo que dice explícitamente toda teoría que expone los roles "estratégicos" de los jefes)? Esta liberación está esencialmente concebida como el resultado de una nueva cultura de empresa organizada, teledirigida, difundida y otorgada por líderes y altos dirigentes[29]. No es evidentemente cuestión de negar el papel determinante de los dirigentes, sino de insistir sobre el hecho de que este papel consiste en promover un cambio radical en las condiciones de lo vivido por cada uno en su trabajo: una cultura de sinergia y complicidad debe ser enraizada en prácticas reales que expresen convergencia, acercamiento y reparto. Todo esto no debe, sin embargo, hacer olvidar que numerosos autores, particularmente europeos, proponen hoy vías de búsqueda y de acción diferentes y más cercanas a un humanismo "auténtico"[30].

Se trata de una búsqueda dedicada al radicalismo y no al reformismo cosmético y al cambio de modos de administración, mientras que hay que cambiar de concepciones, de fundamentos y de paradigmas.

Paradójicamente, el papel que pueden jugar las escuelas de administración suscita mucha esperanza. Más que nunca, en efecto, necesitamos escuelas de administración.

Primero hay que tomar los términos "gestión" (de *gerere* "conducir"), "administración" (de *ad minister*, "al servicio de") y "management" (del francés "ménager", disponer, ordenar, organizar con cuidado) en **sus sentidos etimológicos y primeros**.

Enseguida, hay que velar por formar futuros administradores y decisores en las personas que aprenden a "conducir actividades comunes

---

[28] Para un análisis teórico y práctico de ese "juego" ver Aktouf (1990).

[29] Así en Schein (1985), Peters y Waterman (1982), Mintzberg (1973), Waterman (1987), Hafsi, Séguin y Toulouse (2000).

[30] Se regresará a esto, pero citemos por el momento autores como Sievers, Sérieyk, Dejours y Albert.

y compartidas" (lo cual es diferente de dirigir, mandar, acaparar y controlar), a "estar al servicio de" y a "tratar con consideración" –He ahí un programa que no contradice en absoluto el eje conductor de lo que se propone: hacer de la economía y de la administración una actividad **responsable y prudente**, destinada más a la salvaguarda y a la conservación que a la explotación y al crecimiento desconsiderados. Así, es importante **romper con la concepción financiera y contable de la noción de eficacia**. ¡El hecho de ser eficaz, eficiente o productivo no tiene nada que ver con el hecho de ser financieramente rentable! Se puede ser financieramente muy rentable, pero lamentablemente poco eficaz, eficiente o productivo. Si se sale del estricto razonamiento financiero y se pone, así sea un poco de interés a lo que dicen las ciencias fundamentales y la naturaleza acerca de la eficacia, se caerá en cuenta de que se trata de una cuestión de administración de los factores, y no de administración de los medios de pago de los factores (costos). Así, un sistema cualquiera, en la naturaleza, es más eficaz si alcanza el mismo resultado (digamos, atrapar la misma cantidad de salmones para un oso), si los factores que han contribuido son mejor tratados (un oso que pisotea menos salmones inútilmente, que deja más a los otros osos, que molesta menos las otras especies, que deja intactas las riberas y el lecho del curso del agua). Transpuesta en la producción industrial, bien sea de productos o servicios, esta eficacia querría decir, por ejemplo, construir el mismo automóvil o el mismo computador hoy como ayer, con menos desempleo, menos contaminación, más servicios públicos, empleados mejor tratados y no a la inversa. Puesto que, ¿qué significa la oficia de General Motors cuando esta compañía anuncia beneficios acumulados de más de 30 mil millones de dólares, desempleando centenares de miles de empleados? ¿A quién beneficia esta eficacia? Si todas las compañías actúan así para mantener sus beneficios –y es lo que hacen–, ¿a quiénes de las compañías como GM venderán su producción, a fuerza de remplazar empleados solventes por desempleados que no solamente son insolventes, sino que se convierten en costos sociales?

Administrar mejor es ciertamente lo que nuestro planeta requiere con más urgencia. Sin embargo, todo está en ese "mejor", que no debe en absoluto significar "hacer siempre crecer en mayor cantidad y más rápido los ingresos de los poderosos y de los tenedores del capital".

Se impone así una reflexión en profundidad sobre la refundición de los programas de las escuelas de administración. La inmensa mayoría de los programas actuales se basan en enseñanzas hipermatematizadas e hipertecnicizadas, constituyendo la parte bella de las consideraciones de tipo "producción-finanzas-contabilidad", incluso en las materias tocantes a los empleados y a los consumidores, donde los primeros no representan prácticamente sino costos y los segundos, portafolios indecisos. Dar cabida amplia a las humanidades (incluyendo la ciencia económica despojada de las escorias de la financiarización a ultranza y reintegrando en pleno derecho las dimensiones sociales y ecológicas) y a las ciencias de la

vida y de la naturaleza, será una de las tareas prioritarias, y entre las más arduas, para cultivar, civilizar y responsabilizar los futuros decisores.

Parafraseando a Imre Lakatos (hablando de las relaciones entre la historia y el método), podría decirse, en lo que concierne a la administración, su enseñanza y sus practicantes: administrar sin conocer y comprender, es ciego, y conocer y comprender sin estar preparado, es vacío. Más que nunca, los laureados de las escuelas de administración deben ser de juicio. Las responsabilidades y los poderes con los cuales la economía mundial los dota, les imponen prudencia, juicio, fineza y capacidad de discernimiento. Ya no pueden ser mecánicos para multiplicar el dinero.

Aliados de talla apoyan en este mismo sentido: H. Mintzberg, así como otros dos eminentes colegas y líderes en los negocios, R. Simona y K. Basu, se declaran a favor de una profunda revisión de las creencias y de las materias enseñadas en administración. Hacen un llamado a terminar con, al menos, cinco "semi-verdades" deteriorables en los asuntos humanos, que son la base de graves derivas como las que se pudieron observar con ocasión de los escándalos de las malversaciones y los falsos en contabilidad que sacudieron numerosas empresas desde el fin del último siglo. Las cinco semi-verdades a desterrar dejan creer esto:

1. Los negocios y la administración son, ante todo, una cuestión de individualismo (cada uno para sí) y de egoísmo que enfoca la sola maximización de sus propias ganancias (como se enseña, precisan estos autores, entre otras, en finanzas).
2. Las empresas no existen sino para maximizar el valor de las acciones y las ganancias de los accionistas.
3. Las empresas necesitan dirigentes que sean "líderes heroicos y carismáticos" que los lleven sobre sus espaldas y merecedoras de ventajas y de salarios exorbitantes.
4. Las empresas de éxito deben ser "reducidas y agresivas" o incluso "flacas y despiadadas" (*lean and mean*) –lo cual conduce a excesos bárbaros contra los humanos y la naturaleza, y a despidos demencialmente masivos.
5. La prosperidad, la reanudación y el crecimiento no sólo son casi automáticos, sino que se hacen igualmente para todos, y pasan primero por el enriquecimiento de los accionistas y de los altos dirigentes, como una ola creciente haría elevar todos los barcos, lo cual crea comportamientos de acaparamiento tan egocéntricos como injustificables.

¡He ahí un loable programa de refundación de los contenidos de la enseñanza en las escuelas de administración que sería, sin duda, un excelente comienzo! Pero ¡cuántos obstáculos, cuántos prejuicios profundamente anclados, cuántas ideologías tenaces no habrá que vencer antes!

Ideas importantes

SOBRE LA GLOBALIZACIÓN

La globalización no es una simple expansión de la manera de hacer actividades y de comercializar a escala del planeta. Se construyó durante muchos, siendo objeto de diversos intereses y reorientaciones. Esta globalización que se llama hoy "neoliberal" se efectuó en seis etapas históricas. Y como tiene categoría de ideología, de concepción y de prescripciones en materia de economía y de políticas económicas, influencia sin falta la administración así como la administración de los negocios sobre los planos de las prescripciones y de las prácticas.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las principales etapas de la génesis de la globalización y sus encadenamientos lógicos?
2. ¿Qué es el liberalismo y el neoliberalismo?
3. ¿Hay una sola y única concepción o práctica del capitalismo? ¿De la administración? ¿De mercado y de la sociedad?
4. ¿Cuáles son las cuatro grandes pistas de soluciones que harían de la globalización un éxito para todos?

Capítulo 13

EL MEDIO AMBIENTE EN LA ADMINISTRACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN MEDIOAMBIENTAL: LO QUE ESTÁ EN JUEGO Y LAS PERSPECTIVAS DE FUTURO

Olivier Boiral

Introducción

Los administradores no pueden, hoy, ignorar la magnitud de los desafíos que plantean a las organizaciones el recalentamiento climático y la administración del material residual. La estimación de estos desafíos no responde solamente a la necesidad de poner a la organización en consonancia con las expectativas de la sociedad, mejorar su imagen, responder a las normas reglamentarias o, incluso, economizar reduciendo las pérdidas de materia y energía. Es, ante todo, imperativo, para asegurar la permanencia de las actividades económicas y reducir los impactos medioambientales, afectar cada día más las posibilidades de desarrollo de las generaciones futuras. Por tanto, este imperativo, a menudo asociado con el "desarrollo sostenible", es el portador de una verdadera renovación de las prácticas administrativas, las cuales son ampliamente responsables de la crisis ecológica actual.

Tal renovación lleva a cambios profundos, dentro de las organizaciones y en los fundamentos mismos del sistema económico actual. Hace sesenta años, Polanyi (1947 y 1983) denunció la subordinación de lo social a la economía de mercado y abogó por un "reencasillamiento" de lo económico en el sistema social. La administración renovada se esmera, en cierta medida, en promover esta inversión de las prioridades entre la economía y lo social. El mismo análisis podría hacerse respecto a los temas medioambientales. Mientras que en las sociedades tradicionales la economía está estrechamente integrada a la naturaleza, armonizada

con ella, en las sociedades modernas, más bien, es la naturaleza la que está sometida a la economía. Y poner en orden las prioridades ya no es solamente una cuestión de ética, de nueva distribución de las riquezas, de eficacia o de lucha de clases. "Nuestro futuro nos concierne a todos" (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1988) e interpela, en primer lugar, a los dirigentes económicos y políticos. Así, lo que está en juego ecológicamente no puede quedar por fuera de las preocupaciones de la administración y de los dirigentes, los cuales no son extraños a la degradación creciente de los ecosistemas.

Sin embargo, hablar del medio ambiente en administración muy a menudo ha conducido a malentendidos en cuanto a la concepción restrictiva de este concepto, o sea, a la percepción, ampliamente difundida, de que las preocupaciones "verdes" están por fuera del marco establecido en esta disciplina y no interesan a los administradores. Estas dos clases de malentendidos, en realidad se relacionan con una misma causa: las reflexiones sobre la administración se desarrollaron ignorando, la mayoría de las veces, el arraigamiento de la organización en la realidad material y ecológica que condiciona su existencia, como la de cada uno de nosotros. Todo sucede como si la organización y su administración existiera en un universo casi abstracto, cerrado, disociado de los elementos naturales constitutivos de nuestro mundo, como el aire, el agua o la vegetación. Temas como la decisión, la motivación, la planificación, el control o la cultura organizacional se definen con relación a un contexto socioeconómico que parece bastarse a sí mismo, y no tiene otra finalidad que su propia existencia y su propio desarrollo. Tan independiente de los efectos que puede arrastrar sobre el medio natural y sobre la perennidad de las sociedades humanas, este tipo de administración estuvo mucho tiempo, suspendida en el tiempo, alejada de los intereses ecológicos.

El objetivo de este capítulo es examinar las razones de esa ruptura, así como los principales desafíos que plantean los problemas medioambientales a las prácticas administrativas. En primer lugar, las percepciones del medio ambiente en la administración y en la enseñanza de esta disciplina serán estudiadas y puestas en perspectiva con relación a algunos problemas ecológicos superiores que requieren cambios en los roles tradicionales de los administradores. En segundo lugar, se propondrá un intento de síntesis de las reflexiones actuales sobre la administración medioambiental.

A. El medio ambiente en la administración

Antes de definir ciertos principios de la administración medioambiental, es importante comprender el significado del concepto de medio ambiente en administración, subrayando los cambios que supone una visión más realista de este concepto en la enseñanza de la administración y en el trabajo de los administradores. La descripción de problemas eco-

lógicos relevantes también permitirá ilustrar las responsabilidades y los desafíos de las organizaciones y sus dirigentes en este campo.

Un medio ambiente desnaturalizado

Las preocupaciones verdes en las reflexiones generales sobre administración todavía hoy son muy superficiales, incluso, en muchos casos, inexistentes, a pesar de la importancia creciente que tienen las cuestiones ecológicas y sus implicaciones en la administración de las organizaciones. Paradójicamente, el concepto "medioambiental" es omnipresente en las obras de iniciación a la administración utilizadas en las escuelas de administración. Sin embargo, este concepto tiene un significado muy diferente del que normalmente se le atribuye en el lenguaje corriente. En un sentido amplio, el diccionario Le Petit Robert define el medio ambiente como "el conjunto de las condiciones naturales físicas, químicas, biológicas y culturales (sociológicas) en las cuales los organismos vivos (en particular, el ser humano) se desarrollan". En sentido estricto, las normas internacionales autorizadas definen el medio ambiente como "el medio en el cual un organismo funciona, incluyendo el aire, el agua, la tierra, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones"[1]. Estas definiciones reflejan bastante bien el sentido común asociado con este concepto, incluso por los individuos dentro de las organizaciones. Aunque la organización también se inserte en un medio que incluya el aire, el agua, la tierra, los recursos naturales, etc., estos aspectos ecológicos concretos se ignoran la mayoría de las veces en las obras básicas de administración, cuya concepción del medio ambiente está por la menos "desnaturalizada". Estas obras[2] describen generalmente varios niveles de medio ambiente, definidos con ajuste a criterios socioeconómicos:

- El medio ambiente general. Agrupa aspectos externos que pueden tener influencia indirecta, a largo plazo o puntual, sobre el funcionamiento cotidiano de las organizaciones: condiciones políticas, situación económica, contexto jurídico, influencias socioculturales, tecnología, etc.
- El medio ambiente específico o del trabajo. Designa aspectos externos que influyen más directamente sobre las actividades diarias y sobre el logro de los objetivos: abastecedores, clientes, accionistas, asociaciones profesionales, competidoras, empresas afiliadas, etc.

[1] Esta definición es utilizada particularmente por la Organización Internacional de Normalización y por la Asociación Francesa de Normalización (AFNOR). Es recuperada en normas internacionales como ISO 14001.

[2] Ver, por ejemplo, Robbins, Coulter y Stuart-Kotze (2000, pp. 59-69); Daft (1988, pp. 65-74); Hellriegel, Slocum y Woodman (1998, pp. 392-403); Bergeron (1989, pp. 55-68); Koontz y O'Donnell (1955, pp. 33-49).

- El medio ambiente interno. Agrupa elementos dentro de las organizaciones: empleados, sistemas de producción, estructura, cultura organizacional, etc.

Esta división tiende a establecer fronteras y distinciones arbitrarias entre elementos que, a menudo, se manifiestan simultáneamente en los diferentes niveles[3] enunciados, ocultando aspectos ecológicos más concretos, incluso más fundamentales. La ausencia recurrente del medio natural en estas descripciones es tanto más sorprendente en cuanto que la mayoría de las obras subrayan la importancia de evitar una visión de las prácticas administrativas aislada, introvertida, escindida del exterior. Por ejemplo, Bergeron explica que la empresa "no existe en un vacío" y llama a los dirigentes a tener más conciencia del medio ambiente, el cual "comprende factores[4] económicos, políticos, legales, tecnológicos, sociales, éticos e internacionales". Para Hellriegel, Slocum y Woodman (1993), el medio ambiente es una "contingencia esencial" que incluye diversos aspectos, entre ellos los "terroristas y demás", aunque no evocan ningún elemento del medio natural.

Las representaciones ampliadas o sistémicas de la empresa, que intentan proponer una visión más abierta y global de las interacciones entre la organización y el "medio ambiente" también tienden, extrañamente, a excluir el medio natural de sus análisis. Así, la modelización clásica de la organización como un sistema abierto que transforma los insumos de su medio ambiente en productos destinados a diferentes mercados, generalmente no tiene en cuenta los aspectos ecológicos inherentes al funcionamiento de este sistema. Este tipo de representación sistémica en cuanto a los flujos, la transformación y la circulación de los capitales, productos o materias primas, predispone, sin embargo, a tener en cuenta, incluso muy esquematizadamente, las externalidades de la empresa: emanaciones a la atmósfera, producción de residuos, destrucción de recursos naturales, polución de las aguas, presiones ecologistas, etc. Tampoco las teorías sobre "ecología de las organizaciones", a pesar de su denominación, se interesan realmente por la ecología, disciplina que se limita a pedir prestado ciertos métodos de análisis. En efecto, se trata de explicar, a partir de una perspectiva inspirada en el darwinismo y la ecología de las poblaciones, la variedad y supervivencia de diversas formas de organizaciones con arreglo a un proceso de adaptación, que se observaría en el tiempo y globalmente, un poco a la manera de la "selección natural" de las especies (Amburgey y Hayagreeva, 1996; Boone y Witteloostuijn, 1995; Hannan y Freeman, 1977). El carácter atípico y exclusivo de las concepciones administrativas sobre el medio ambiente llevó a Shrivastava (1994) a proponer el concepto de "medio ambiente

[3] La cultura empresarial, por ejemplo, a menudo asociada con el "medio ambiente interno", es solidaria de un contexto sociocultural más amplio y no sabría reducirse a una "variable" organizacional dependiente de la buena voluntad de los dirigentes.
[4] Bergeron (1989, p. 56).

castrado". Las letras de la palabra en inglés "castrated" son utilizadas por Shrivastava como un acrónimo para denunciar el uso restrictivo y elíptico de la palabra "ambiente" en materia de estrategia y teoría de las organizaciones[5].

Estas representaciones desnaturalizadas o "castradas" del medio ambiente revelan una negación de la realidad que no deja de tener consecuencias sobre las prácticas administrativas y sus impactos ecológicos. En efecto, implícitamente acarrean la creencia de que los problemas medioambientales *strictu sensu* merecen sólo una consideración marginal o que no conciernen directamente al trabajo y la responsabilidad de los administradores en la medida que no implican obligaciones socioeconómicas bien definidas. Como estos problemas no se abordan directamente y el significado del término "medio ambiente" ha sido, en principio, despojado de su significado, el medio natural desaparece casi completamente del horizonte de la administración. Una concepción artificial, utilitaria y vaga del medio ambiente reemplaza así los elementos concretos del medio natural del que la empresa puede libremente disponer para responder a sus objetivos económicos. La organización parece existir en ingravidez con relación a las realidades materiales que condicionan, sin embargo, su existencia y su supervivencia, así como las de la colectividad. La administración y las obras clásicas sobre el tema exigen insistentemente al administrador que tenga en cuenta un "medio ambiente" que, al análisis, revela una concha más o menos vacía respecto a la acepción usual del término. La concepción "castrada" del medio ambiente favorece, pues, una "política del avestruz"[6], que ignora los problemas de polución, escasez y agotamiento de ciertos recursos naturales. Esta política del avestruz sobre las cuestiones medioambientales se refleja tanto en el cuerpo teórico de la administración como en la enseñanza básica de esta disciplina.

[5] La competencia por los recursos que prima sobre la protección de estos últimos: la abstracción y la inmaterialidad de los conceptos utilizados para caracterizar el medio ambiente (incertidumbre, turbulencia, estabilidad, etc.); la superficialidad en la descripción de las fronteras de la organización: las teorías inmaduras subyacentes a las representaciones del medio ambiente; reduccionismo a los aspectos socioeconómicos medibles: antropocentrismo, que supone implícitamente que la naturaleza existe primero y, ante todo, para satisfacer las necesidades humanas; olvido del tiempo (a excepción de la ecología de las organizaciones), que tiene como consecuencia una visión estable y predefinida de los aspectos del medio ambiente: la explotación indefinida de los recursos que tiende a no tomar en cuenta la rareza y la fragilidad de los elementos naturales; la desnaturalización del término, que reduce el medio ambiente a instituciones o a acciones humanas extrañas al medio natural.

[6] Como lo mostró Aktouf (2002), esta "estrategia del avestruz" es una de las características de la racionalidad económica dominante y se manifiesta en numerosas facetas de la administración.

La ecología en la enseñanza de la administración

Aunque las obras básicas de administración permanecen relativamente impermeables a las preocupaciones medioambientales, numerosas publicaciones se esforzaron, a partir de mediados de la década de 1990, por proponer una visión más "ecocéntrica" de la organización y por promover una administración más respetuosa de la integridad de los ecosistemas. En 1995, la importante revista *Academy of Administration Review* lanzaba un número especial orientado a la definición de un nuevo paradigma de la administración que tenía en cuenta las interacciones complejas entre la organización y el medio natural (Gladwin, Kennelly y Krause, 1995; Starik y Rinde, 1995; Devereaux, Jennings y Zandbergen, 1995). Sin embargo, aparte de búsquedas específicas sobre las cuestiones ecológicas, estas construcciones teóricas no modificaron el marco fundamental de referencia de la administración y su concepción atípica del medio ambiente. Esta falta de integración de los aspectos medioambientales en la teoría básica de la administración se prolonga en la enseñanza de esta disciplina. En efecto, aunque más o menos esporádicamente aparecieron en las escuelas de administración cursos especializados sobre la administración medioambiental, este tipo de enseñanza sigue siendo relativamente raro y poco integrado en los programas de formación de futuros administradores.

Esto es lo que muestran estudios realizados desde finales de la década de 1990 por el *World Resource Institute*, una organización americana dedicada a la promoción de las cuestiones medioambientales en las empresas. Así, una encuesta efectuada por esta organización en 1999, en aproximadamente 313 programas de MBA en América del Norte, mostró que solamente 20% de estos programas proponía cursos para formar a los estudiantes en los temas sociales y medioambientales (Finlay, Bunch y Prakash-Mani, 2000). Además, la mayoría de estos cursos no se refería directamente a los problemas medioambientales, sino más bien a la ética, el derecho, las políticas públicas y la economía, con un planeo sobre las cuestiones ecológicas. Casi todos los cursos específicos sobre temas medioambientales eran opcionales. Las encuestas posteriores realizadas por el *World Resource Institute* muestran que el número de cursos sobre el medio ambiente tiende a aumentar, pero que conservan en la mayoría de los casos un carácter optativo. A pesar de este avance, y contrariamente a otras disciplinas enseñadas en las universidades, las posibilidades de especialización en medio ambiente en las escuelas de administración permanecen todavía muy limitadas. Así, según un informe del Consejo de la Ciencia y la Tecnología de Québec (2001), cerca de 15% de las 1.083 posibilidades de especialización en las universidades quebequesas conciernen a temas medioambientales, mientras que esta proporción cae al 2% en el campo de la administración y de la gestión (ver tabla 13.1).

Algunos objetarán, sin duda, que el retraso muy importante de la administración con relación a otros campos en la formación en medio

ambiente se explica por la vocación y la finalidad particulares de esta disciplina, centrada sobre la organización, su administración, su búsqueda de lucro, etc. Sin embargo, además de los efectos negativos de una definición demasiado estrecha de esta finalidad, que son ampliamente debatidos en la presente obra, tales argumentos relativos a la pertinencia de los problemas ecológicos en la enseñanza de la administración son injustificados. En efecto, incluso permaneciendo encerradas en el paradigma dominante de la administración, los asuntos medioambientales deberían tener su sitio y su razón de ser, particularmente por sus implicaciones económicas, presiones externas asociadas a ellas y su importancia a largo plazo sobre las prácticas administrativas.

En primer lugar, independientemente de las preocupaciones éticas y ecológicas, las razones medioambientales son objeto de situaciones económicas de envergadura que no podrían ser ignoradas por los dirigentes actuales o futuros. En ciertos sectores industriales, como la producción de aluminio, no es raro que los equipos medioambientales representen de 10% a 15% de las inversiones totales de la construcción de una nueva fábrica, o sea, gastos de varias decenas de millones de dólares. Las acciones medioambientales también pueden representar una fuente sustancial de ahorro y beneficios. Por ejemplo, sólo en el 2002, los ahorros y los costos evitados atribuibles a las acciones medioambientales del grupo IBM (prevención de la polución, reciclaje de materiales, ahorro de energía, reducción del costo de los seguros, etc.) representaron, a escala mundial, cerca de 240 millones de dólares[7].

En segundo lugar, los problemas medioambientales son fuente de presiones reglamentarias o sociales que pueden comprometer el margen de maniobra de los dirigentes. Además de las persecuciones contra las organizaciones y el replanteamiento de la legitimidad social de éstas, en ciertos casos, se puede responsabilizar personalmente a los administradores de los impactos medioambientales y hacerlos objeto de persecuciones. Fue el caso de los dirigentes de una fábrica canadiense del grupo Bata después de que los inspectores del Ministerio del Medio Ambiente de Ontario hubieran descubierto barriles de productos químicos almacenados de manera poco segura y sin seguir los reglamentos pertinentes. El presidente-director general del grupo, así como el director de la fábrica en cuestión, fueron inculpados (Paqui, 1992). La sensibilización a este tipo de amenazas antes de la entrada al medio de trabajo parece tanto más indispensable en cuanto que, en Canadá, los programas de formación continua en la empresa, en particular sobre las cuestiones medioambientales, son a menudo débiles, incluso inexistentes (Boiral, 1999). En este contexto, parece más lógico integrar en la formación de los futuros administradores los saberes y habilidades medioambientales que considerar que estas competencias se adquirirán espontáneamente en el medio de trabajo.

[7] IBM *Corporate Responsability Report* 2002, p. 56.

Tabla 13-1

Programas universitarios y posibilidades de especialización en medio ambiente en las universidades quebequesas

Campo	Número de programas	Especialización posible catalogada			Primer ciclo			Estudios superiores		
		Total	Prom.	%	Total	Prom.	%	Total	Prom.	%
Medio ambiente	15	15	15	100	10	10	100	5	5	100
Biología y química*	65	159	28	18	78	17	22	81	11	14
Tierra, agua, atmósfera	38	61	15	25	19	8	42	42	7	17
Planeación, urbanismo	32	80	11	14	42	5	12	62	6	10
Ingeniería	182	339	57	17	142	19	13	197	38	19
Agronomía **	48	48	11	23	21	6	29	27	5	19
Geografía	42	42	13	31	32	13	41	10	Nd	Nd
Administración	180	241	6	2	100	3	3	141	3	2
Economía	38	98	3	3	26	0	0	72	3	4
Total	**640**	**1083**	**159**	**15**	**470**	**81**	**17**	**637**	**78**	**12**

* No comprende los programas de bioquímica, microbiología y ciencias biomédicas.

** Sólo comprende los programas de ciencias de la agricultura de las universidades Laval y McGill.

Fuente: *Conseil de la science et de la technologie du Québec, Innovation et développement durable: l'économie de demain, Québec, Gouvernement du Québec,* 2001, p. 77.

En tercer lugar, las acciones medioambientales pueden representar un medio excelente de reforzar el sentimiento de pertenencia a la organización, la adhesión a sus objetivos y la motivación de los empleados, temas dominantes de la administración y su enseñanza. En efecto, contrario a la búsqueda de la ganancia o la excelencia, las preocupaciones ecológicas reclaman valores casi universales que pueden mejorar el papel de "ciudadano" de las organizaciones. Introducir las preocupaciones medioambientales en la enseñanza de la administración ayuda indirectamente, pues, a promover a las organizaciones para que sean más responsables y el personal, más motivado. Si hasta una época reciente, existían relativamente pocas herramientas, métodos y conocimientos sobre el modo de promover las organizaciones verdes, numerosas obras, artículos y tesis publicados sobre el tema en los últimos 15 años han contribuido a llenar este vacío. La administración medioambiental no es más un nuevo campo de búsqueda, sino una disciplina más o menos establecida. Esta disciplina todavía está, por cierto, por fuera de "los duros" de la administración, pero sus numerosas ramificaciones tienen muchas temáticas que descansan en un cuerpo susceptible de ser enseñado: los objetivos económicos de las acciones medioambientales, la integración de las preocupaciones verdes en la estrategia, las normas ISO 14000, la ecología

industrial, la ética medioambiental, la administración de las crisis, los objetivos reglamentarios, la prevención de la polución, etc.

En último lugar, debido a su amplitud, complejidad y carácter concreto, los desafíos medioambientales que conocen un gran número de organizaciones no pueden eliminarse a corto o mediano plazo. La búsqueda de la "polución cero", como toda búsqueda de lo absoluto, quedará además inconclusa para siempre[8]. De hecho, la administración medioambiental no es ciertamente una moda evanescente, a imagen de cierto número de corrientes administrativas pasadas a la historia. El arraigamiento biofísico de fenómenos como el efecto invernadero o la contaminación de las aguas, así como lo que está en juego socio-económicamente debería preocupar mucho a los administradores y la sociedad en general. Una mirada rápida de los problemas más sorprendentes permite ilustrar la amplitud de estos problemas y proponer una visión más centrada en la ecología del medio ambiente en administración.

Algunas apuestas medioambientales importantes

Si el aire, el agua, los recursos naturales y otros componentes del medio natural hacen parte integral del medio ambiente, no podemos pasar por alto los desafíos que su degradación plantea a la administración medioambiental. Esta puede, en efecto, definirse como el conjunto de prácticas y decisiones necesarias para reducir de manera eficiente e importante los impactos de las actividades de las organizaciones sobre el aire, el agua, los recursos, las poblaciones y los otros aspectos del medio natural, a través de la movilización de personas y medios a la altura de los desafíos que se presentan. Un inventario preciso o exhaustivo de estos desafíos para fines útiles es imposible y varía sensiblemente según los sectores de actividad[9]. También, sólo algunos problemas importantes en relación con el aire, el agua y la administración de los residuos se evocarán aquí y se pondrán en perspectiva con relación a las responsabilidades medioambientales de las organizaciones.

El aire

La polución atmosférica es, sin duda, el problema ecológico más mediatizado, particularmente en razón de los debates que rodearon la firma del protocolo de Kyoto. Recordemos que este protocolo, más bien minimalista, reposa en el compromiso, por parte de los países signatarios, de una reducción de los gases de efecto invernadero de 5,2% en promedio en el período 2008-2012 con relación al nivel de 1990. Estos objetivos han sido combinados con varios mecanismos llamados "de flexibilidad". Se trata en particular de "permisos de emisión" (compra o venta de dere-

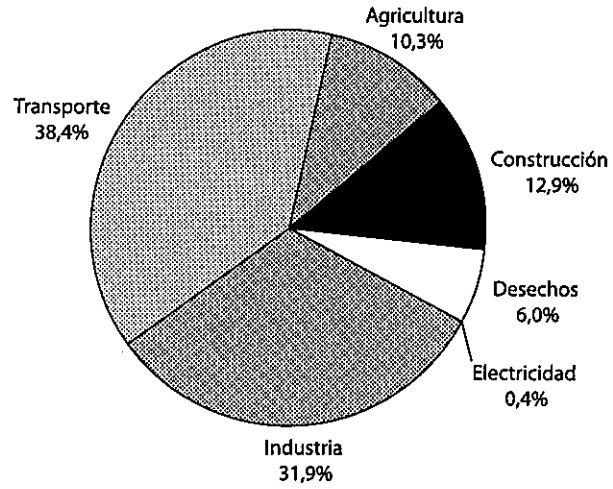
[8] Sobre la búsqueda de lo absoluto en las empresas a través de conceptos como la calidad total y la excelencia, ver principalmente Aubert y Gaulejac (1991).

[9] Para un análisis de los principales contaminantes industriales ver, por ejemplo, Lambert et al. (1994).

chos de emitir), "implementación conjunta" (inversiones que pretenden reducir los gases de efecto invernadero entre países desarrollados) y "mecanismos de desarrollo limpio" (inversiones que pretenden reducir los gases de efecto invernadero aparte de los países signatarios del protocolo). Estos mecanismos, que se ejecutan actualmente, representan desde ahora apuestas económicas de envergadura para las organizaciones que emiten una proporción no despreciable de gases efecto invernadero. En Québec, por ejemplo, cerca de un tercio de estas emisiones proviene del sector industrial (figura 13.1). Entrado en vigor oficialmente el 16 de febrero de 2005, el protocolo de Kyoto exigirá acciones vigorosas por parte de los más grandes contaminadores (productores de gases y petroleros, minas, productores de cemento, de aluminio, centrales eléctricas, etc.) que, en el ámbito canadiense, son responsables de aproximadamente la mitad de las emisiones totales de gases de efecto invernadero. Las medidas contempladas en el 2005 en el marco del plan de acción canadiense (sistema de intercambios internos de derechos de emisiones, declaración obligatoria de las emisiones de gases de efecto invernadero, protocolos de acuerdos con los grandes emisores industriales, subvenciones, etc.) deberían tener un impacto no despreciable sobre la estrategia de las organizaciones que demasiado a menudo ven en estas medidas obligaciones, cuando en realidad representan oportunidades económicas para las organizaciones que cambiaron hacia la opción verde. Sin embargo, las incertidumbres, las presiones (ejercidas, entre otros, por los grupos de presión de las industrias petroleras y automovilísticas) y las prórrogas sobre la aplicación de las medidas de este plan de acción, no favorecen tal viraje.

A imagen del efecto invernadero, el agujero de la capa de ozono fue objeto de una gran movilización internacional, particularmente a través de la ratificación de los protocolos de Montreal en 1987 y Londres en 1990. Estos acuerdos permitieron desterrar la utilización de los clorofluorcarbonados (CFC) y halógenos, gases responsables del empobrecimiento de la capa de ozono en los hemisferios norte y meridional. La sustitución de estos gases utilizados como agentes aerosoles y refrigerantes exigió desde la década de 1980, inversiones importantes en investigación y desarrollo para empresas químicas como Du Pont, ICI o Atochem. Señalemos finalmente los problemas asociados con la lluvia ácida responsable, en regiones como Québec o los países escandinavos, de la acidificación de los lagos, la degradación forestal y el deterioro de los edificios. La transformación de las emisiones de dióxido de azufre y óxido de nitrógeno en ácidos sulfúricos y nítricos desempeña un papel importante en este fenómeno enmarcado, en América del Norte y Europa, por diferentes reglamentos transfronterizos.

FIGURA 13-1
REPARTICIÓN SECTORIAL DE LAS EMISIONES QUEBEQUESAS DE GASES EFECTO INVERNADERO EN 2001

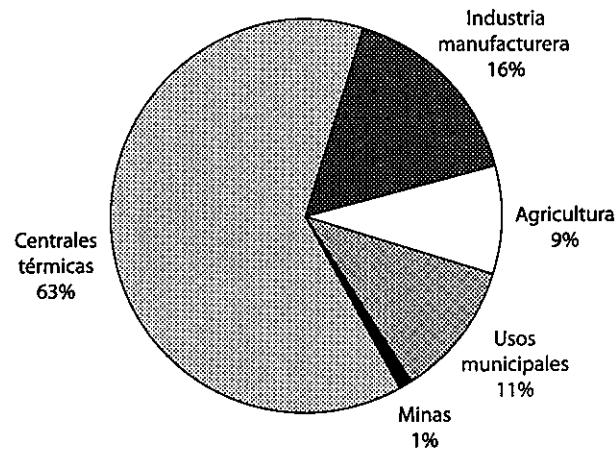


Fuente: Ministerio del Medio Ambiente de Québec, *Inventario de las emisiones quebequesas de gases efecto invernadero*, Québec, Gobierno de Québec, 2001.

El agua

En un número creciente de regiones del mundo, la escasez y la polución de las aguas representan los principales problemas medioambientales. Por una parte, el agua dulce constituye un recurso de primera necesidad, como lo ilustran las catástrofes naturales y otras crisis importantes, cuando la disponibilidad de agua potable es a menudo la preocupación más urgente de los siniestrados. Por otra parte, las reservas renovables de agua dulce están repartidas muy desigualmente y tienden a disminuir de modo inquietante a escala mundial. Según el Informe mundial para la revalorización de los recursos de agua de las Naciones Unidas (Unesco, 2003) Asia, que comprende más de 60% de la población mundial, sólo dispone de aproximadamente un tercio de los recursos acuíferos del planeta, mientras que, a escala mundial y según las estimaciones actuales de consumo, más de 90% de los recursos de agua dulce será utilizado en los próximos 25 años. El consumo mundial de agua, multiplicado por seis desde comienzos del siglo XX, tiene tres principales fuentes: la agricultura (cerca de 70%), la industria (cerca de 23%) y la utilización doméstica (cerca de 8%). Esta repartición varía sensiblemente según las regiones, y la parte que consume el sector industrial tiende a aumentar con el nivel de desarrollo. En Canadá, las utilizaciones no municipales del agua dulce representan cerca de 90% del consumo total (figura 13.2).

FIGURA 13-2
PRINCIPALES UTILIZACIONES DEL AGUA EN CANADÁ



Fuente: Datos extraídos del sitio del medio ambiente de Canadá sobre el agua, www/.ec.gc.ca.

Para las organizaciones, la reducción del consumo de agua constituye un desafío tanto más importante cuanto que en la mayoría de las regiones del mundo el costo de este recurso aumenta rápidamente a medida que escasea. Además, la fabricación de muchos productos exige un volumen muy importante agua. Así, la construcción de un automóvil necesita más de 120.000 litros de agua[10], de los cuales cerca de dos tercios son para la producción del acero que entra en su composición[11]. Los ejemplos presentados en la tabla 13.2 ilustran las cantidades de agua necesarias para la fabricación de diferentes productos.

TABLA 13-2
CANTIDAD PROMEDIO DE AGUA NECESARIA PARA PRODUCIR UN KILOGRAMO DE DIVERSOS PRODUCTOS, EXPRESADA EN LITROS

Rayón	De 400 a 11.000	**Cartón**	De 60 a 400
Acero	De 300 a 600	**Cemento**	Sobre 35
Papel	Sobre 500	**Jabón**	De 1 a 35
Azúcar	De 300 a 400	**Plástico**	De 1 a 2

Fuente: Informe sobre el agua dulce del Centro Nacional de Investigación Científica, www.cnrs.fr.

[10] El volumen de agua usado varía según el peso de los automóviles y de los modelos.
[11] Ver *Environnement Canada*, www.ec.gc.ca.

Además de reducir la cantidad de agua utilizada, las organizaciones deben esforzarse por reducir las concentraciones de contaminantes lanzados a los ríos, las cuales están generalmente sometidas a normas reglamentarias más o menos severas. Estas normas, que cubren sólo una parte de las numerosas sustancias químicas emitidas, pueden expresarse a través de diversos indicadores como la demanda bioquímica de oxígeno, el carbono orgánico total, las materias en suspensión, las materias que pueden ser decantadas, la turbiedad, neutralidad, temperatura, salinidad o toxicidad aguda y crónica (Lambert et al., 1994). El cumplimiento de estas normas requiere generalmente la instalación de sistemas de tratamiento que representan inversiones considerables. Estas inversiones pueden ser fuentes de ahorro y de gastos para las organizaciones, según sus actividades y sus mercados. Así, según las estimaciones del Banco Mundial, el mercado mundial del tratamiento de agua debería representar, entre los años 2000 y 2010, más de 600 mil millones de dólares americanos (Rekik, 2004).

Los residuos[12]

Como el consumo de agua y la emisión de contaminantes a la atmósfera, la creación de residuos parece inherente a todo proceso de producción. Por ejemplo, en la producción de aluminio primario –del que Canadá es el principal exportador mundial– se considera que se necesitan cerca de cuatro toneladas de bauxita para producir dos toneladas de óxido de aluminio. La transformación de estas dos toneladas de óxido de aluminio por un proceso de electrólisis permitirá obtener finalmente una tonelada de aluminio. Cerca de 75% de la materia prima utilizada al principio se encuentra después en forma de diversos residuos, como los lodos rojos, nacidos de la transformación de la bauxita. A estas materias residuales básicas se añaden subproductos industriales que es posible o no valorizar, provenientes de diversas etapas del proceso de producción, como brasca (bloques de carbón utilizados en los cátodos del proceso de electrólisis) o las espumas (impurezas que se forman en la superficie del aluminio líquido).

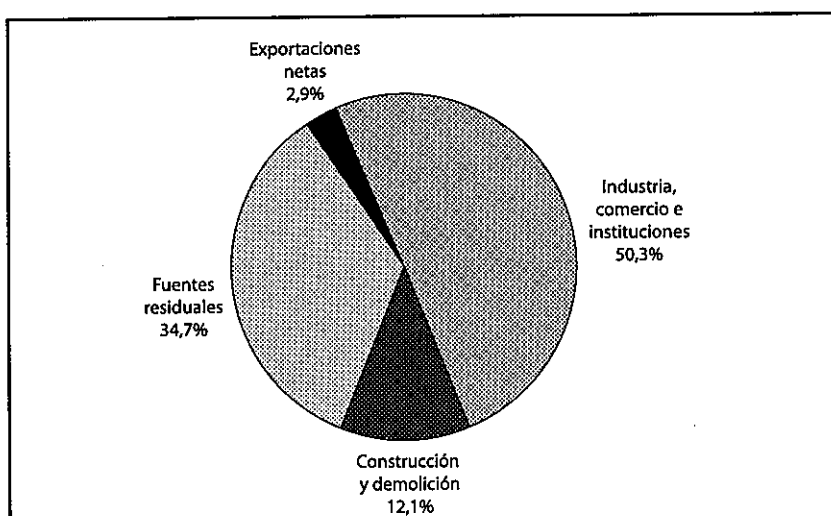
El caso del aluminio muestra que las actividades industriales a menudo generan un volumen de subproductos industriales mucho más importante que el de los productos acabados. El crecimiento económico y el consumo masivo se traducen, pues, inevitablemente en un crecimiento más que proporcional de los residuos de los canales de producción y de distribución, sin contar con las basuras por los productos acabados al final de su vida útil. Así, las empresas son, en los países industriales, el

[12] En las reflexiones sobre los temas medioambientales, el concepto de residuo, es decir "lo que queda después de una operación física y química" (Le Petit Robert), reemplaza cada vez más al de desecho, que designa "un residuo [...] inutilizable (y, en general, sucio o molesto" (Le Petit Robert). Esta sustitución semántica refleja la investigación y el desarrollo de procedimientos de recuperación y valorización de las materias residuales, de las cuales sólo una parte no es utilizable teniendo en cuenta los conocimientos actuales.

principal productor de materias residuales. En Canadá, por ejemplo, más de la mitad de los residuos sólidos proviene del sector industrial y comercial (ver figura 13.3).

La acumulación de materias residuales que se derivan de nuestro modo de producción y consumo es la base de las investigaciones sobre el "paquete ecológico" y sobre "la intensidad material por unidades de servicios" (índice MIPS), indicadores que se dedican a medir la cantidad de recursos necesarios para la fabricación de diversas categorías de productos (Schmidt-Bleek, 1992). Consideramos, por ejemplo, que la producción de un jean de 600 gramos requiere cerca de 32 kilogramos de recursos (sin contar 8.000 litros de agua), mientras que un anillo de 2 gramos implica el desplazamiento o la transformación de cerca de 500 toneladas de materias. Según Weizsacker, Lovins y Lovins (1997) –autores de una obra sobre el tema que fue best-seller en Alemania– los consumos de energía y materias primas por unidad de producción deberían ser reducidos según un "factor 4" en el curso de las próximas dos o tres décadas para responder a las previsiones de crecimiento reduciendo en la mitad las presiones sobre el medio ambiente. Pero tanto, para Schmidt-Bleek –laureado en 2001 con el premio mundial de investigación medioambiental Takeda, por sus trabajos sobre el índice MIPS– como para el Instituto Científico Alemán Wuppertal, las economías de los países de la OCDE, teniendo en cuenta su nivel actual de consumo, más bien deberían reducir la intensidad de la utilización de los recursos naturales por un "factor 10" (Weaver y Schmidt-Bleek, 2000).

Figura 13-3
Repartición sectorial de la producción de residuos sólidos en Canadá durante el 2000



Fuente: *Statistique Canada, 2000*, citado por J. Lapalus, *Les déchets solides au Canada*. Toronto, Las misiones económicas de Canadá, 2003.

Estas estimaciones parecen acreditar las previsiones maltusianas del Club de Roma que, a comienzos de la década de 1970, proponía limitar el crecimiento para detener una degradación rápida e irreversible de los ecosistemas (Meadows, 1972). Sin embargo, reducir la intensidad de la utilización de las materias primas también puede contribuir a estimular la economía y a mejorar la productividad. Por una parte, anima el desarrollo de procedimientos de recuperación, reciclaje y valorización de los residuos, reduciendo los costos de enterramiento. Este paso, que consiste en transformar "desechos" en subproductos industriales que pueden ser reutilizados posteriormente o valorizados en diversos procedimientos de recuperación, está en el centro de la ecología industrial (Allenby, 1999; Allenby, Richards et al., 1994; Boiral y Croteau, 2004). Así, en Québec, la fábrica Guillaume-Tremblay, del grupo Alcan, utiliza un procedimiento al plasma para tratar económicamente las espumas (residuos provenientes de fábricas de aluminio) y extraer el aluminio así como el flujo utilizado en las acerías. Por otra parte, la reducción de los residuos y de la intensidad de la utilización de los recursos por unidad de producción tiende a mejorar la productividad reduciendo las presiones ejercidas sobre los ecosistemas. Por ejemplo, la sociedad quebequesa NovaFrit transforma las brascas usadas que provienen particularmente de la fábrica de aluminio Alcoa Canadá para producir un sustituto del polvo de cemento. Este sustituto utilizado por Cementos Saint-Laurent permite reducir de 20% a 30% la utilización de polvo de cemento en la producción de argamasa y hormigón, mejorando las propiedades físicas de estos materiales (resistencia y durabilidad) y reduciendo apreciablemente las emisiones de gases de efecto invernadero (Dubuc, 2005). Estas economías de materias y energía son el centro del concepto de "ecoeficiencia", que está activamente difundido por el *World Business Council for Sustainable Development*, una coalición de empresas multinacionales que busca promover el desarrollo sostenible y la responsabilidad social en las organizaciones (DeSimone y Popoff, 1997; Boiral y Kabongo, 2004).

Reexaminar los roles y las responsabilidades de los dirigentes

La reducción de los impactos medioambientales exige la utilización de diversas tecnologías cuyo dominio surge de una lógica técnica que puede parecer extraña a la disciplina de la administración. Sin embargo, por su amplitud, complejidad y carácter transversal, los problemas ecológicos necesitan, sobre todo, un compromiso firme por parte de los administradores. Este compromiso, que supone una ampliación de la concepción administrativa del medio ambiente, puede manifestarse a través de los diferentes papeles de los dirigentes. Como se expuso en el capítulo 7 en el análisis de la contribución de Mintzberg a la administración, el trabajo de los administradores puede dividirse en tres principales tipos de roles (interpersonales, informativos, decisorios) subdivididos en diez roles se-

cundarios (Mintzberg, 1984). Cada uno de estos roles puede aplicarse a diversas facetas de la administración de los temas medioambientales.

Así, los roles interpersonales son indispensables para la promoción de valores medioambientales en la organización y para el restablecimiento de relaciones de confianza con las diferentes partes interesadas. El administrador está llamado a representar a la organización en diferentes acontecimientos o proyectos relacionados con el medio ambiente a fin de demostrar su compromiso en este campo. La presencia en audiencias públicas sobre el medio ambiente, conferencias y otros acontecimientos públicos sobre estos temas, lo mismo que el encuentro de grupos ciudadanos o de representantes de asociaciones ecologistas, son algunas de las maneras de expresar este rol simbólico, que es esencial cuando la organización está sometida a fuertes presiones sociales. El dirigente también debe esforzarse por responsabilizar a los empleados respecto a los temas medioambientales, favorecer una movilización diaria sobre éstos, animar la recuperación y el reciclaje, solicitar sugerencias medioambientales, etc. Es evidente que tal liderazgo sólo puede dar verdaderos frutos si el dirigente mismo está convencido y comprometido. Finalmente, a menudo será necesario desempeñar un papel de enlace que permita crear y mantener lazos con diferentes actores externos: representantes del Ministerio del Medio Ambiente o municipalidades, asociaciones profesionales clave, comprometidas con el medio ambiente, comités de administración de un ecosistema (lago, río, etc.), abastecedores de equipos de descontaminación, y así sucesivamente. Estas redes de relaciones son necesarias para resolver problemas medioambientales que trascienden generalmente las fronteras organizacionales o, incluso, para comprender las expectativas de diferentes protagonistas[13].

Los roles informativos del dirigente no son menos importantes en razón de los numerosos aspectos técnicos, jurídicos y socioeconómicos que deben ser examinados en la administración medioambiental. Así, el administrador debe estar bien informado sobre las normas reglamentarias vigentes, los medios técnicos para responder, las actividades medioambientales de la organización y las presiones sociales asociadas con estos temas. También es necesario el conocimiento de ciertas prácticas y herramientas, como el análisis del ciclo de vida de los productos, la prevención de la polución o la norma ISO 14001, para la promoción de diversos proyectos medioambientales. Estas informaciones y conocimientos deben ser difundidos evidentemente en el seno de la organización. Los medios para hacerlo son numerosos: reuniones, discusiones informales,

[13] Según la teoría de las partes interesadas, las expectativas a menudo contradictorias de diferentes categorías de actores, deben ser consideradas por los dirigentes a riesgo de comprometer la legitimidad social de las empresas (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995). Tener en cuenta esto brinda más transparencia, apertura y un replanteamiento de la lógica de competencia a través, por ejemplo, de la creación de alianzas y colaboraciones interorganizacionales de vocación medioambiental (Boiral y Jolly, 1997).

política de la empresa, circulares, periódico interno, informe anual sobre el medio ambiente, cuadros de mandos, etc. Por ejemplo, en ciertas empresas, el resultado medioambiental se informa sistemáticamente y se actualiza con el fin de favorecer la sensibilización de los empleados. Cualesquiera que sean los medios contemplados, la colaboración de los servicios medioambientales, cuando existen, se revelará esencial para este proceso de observación y de difusión de informaciones que pueden ser técnicamente complejas y que deben ser divulgadas. Finalmente, el dirigente podrá convertirse en el portavoz de los asuntos medioambientales de la organización en diversas circunstancias: crisis medioambiental y encuentros con los medios de comunicación, presentación del informe medioambiental de la organización a los accionistas, a la casa matriz o a otros actores externos, la respuesta a peticiones de informaciones externas, etc.

El rol de decisión es indispensable para evitar que los discursos o las informaciones sobre los temas medioambientales aparezcan como simple retórica de dirigentes más cuidadosos de su imagen que de compromisos sustanciales. Los administradores deberán, pues, emprender proyectos, ejecutar programas y tomar decisiones concretas en este campo. Este papel de empresario puede manifestarse a través de la decisión de instalar un nuevo procedimiento de depuración de las aguas, reemplazar los depuradores de aire, iniciar investigaciones para la valorización de ciertos residuos industriales, emprender procesos de certificación para la norma ISO 14001, volver a definir la misión de la organización con arreglo a consideraciones medioambientales, etc. También deberán asegurarse de la regulación de las acciones y los recursos medioambientales. Recurrir a auditorías internas o externas, recopilar indicadores de resultado medioambiental o realizar simulacros, puede ayudar a los dirigentes a ejercer este papel regulador y a aportar las correcciones que se imponen. Para dar cuerpo a estas diferentes iniciativas, los administradores deberán asegurarse de que la organización dispone de los recursos humanos, financieros y técnicos suficientes: asignación de presupuesto de funcionamiento de la función "medio ambiente", planificación de inversiones para el tratamiento de los contaminantes, autorizaciones para la contratación o intervención bajo contrato de especialistas para mejorar los sistemas de depuración, aprobación de programas de formación o de reducción de los contaminantes, etc. Finalmente, los dirigentes serán llamados a negociar sobre diferentes aspectos de la administración medioambiental: afectación presupuestaria, contratos de adquisición de equipos verdes, reducción de la emisión de contaminantes, negociación de alianzas con compañeros externos para la creación de procedimientos de recuperación, discusiones con la casa matriz a propósito del aumento de los presupuestos medioambientales o de la promoción de ciertos proyectos, etc.

Esta perspectiva medioambiental de los papeles de los administradores, según Mintzberg, muestra bien que la reducción de los impactos sobre el medio natural puede y debe hacer parte integrante del trabajo de los dirigentes. La integración de las preocupaciones ecológicas en la

formación y los papeles tradicionales de los administradores contribuiría ciertamente a que las organizaciones respetaran más el medio ambiente y replantearan su política del avestruz en relación con este tema. Sin embargo, tal paso está lejos de ser suficiente. De un lado, las críticas atribuidas a los trabajos de Mintzberg –debatidos en la presente obra– también podrían aplicarse a las cuestiones medioambientales. Así, implantar una imagen ideal del dirigente verde crea una lógica autosuficiente, que tiende particularmente a silenciar la contribución esencial de los empleados y las numerosas competencias que supone la maestría en los impactos medioambientales. Al hacer del dirigente un ser excepcional, una suerte de héroe omnisciente que garantiza la protección de los ecosistemas y el porvenir de las futuras generaciones, este enfoque tiende a ignorar la complejidad y la amplitud de estos fines. De otro lado, la promoción de una verdadera organización verde exige replanteamientos fundamentales que van mucho más allá de una redefinición simple o de una ampliación de los roles tradicionales de los dirigentes. La polución atmosférica, la contaminación y el empobrecimiento de las fuentes de agua potable, el crecimiento exponencial de las materias residuales y la disminución correlativa de ciertos recursos no renovables son en sí mismos una crítica bastante radical de las empresas y del actual modo de crecimiento económico (Hawken, Lovins y Lovins, 1999; Passet, 1979).

Este carácter "subversivo" de los problemas ecológicos explica tal vez por qué todavía hoy siguen estando al margen de las "ciencias de la administración". En esta perspectiva, la política del avestruz mantenida durante varias décadas de historia de la administración no señala un simple error de apreciación ligado a una definición demasiado abstracta y restrictiva del medio ambiente; expresa, sobre todo, una negación de la realidad que permite evitar, por ahora, dar directamente a la organización y a sus gerentes demasiadas responsabilidades que no desean asumir plenamente. Refleja, finalmente, un encerramiento en una cómoda racionalidad administrativa, porque es impermeable a preocupaciones ecológicas que perciben, tal vez con razón, como si atentaran contra los rendimientos mismos del modelo económico dominante. El análisis de los trabajos más específicos sobre la administración medioambiental muestra, por otra parte, que estos fundamentos raramente son cuestionados, y que los principios de la administración verde a menudo se casan con los de la administración tradicional.

B. La administración medioambiental: del desarrollo sostenible a la movilización de los empleados

Desde mediados de la década de 1990, la administración verde vivió cierta efervescencia con la multiplicación de artículos y obras que proponían diversos enfoques para promover una mejor estimación de los

problemas ecológicos por parte de las organizaciones. Esta efervescencia tocó la mayoría de los campos de la gestión o de la administración, en general, a través de trabajos más o menos especializados sobre el análisis de las estrategias verdes, las finanzas y el medio ambiente, la contabilidad medioambiental, el marketing ecológico, la ética medioambiental, etc. Si los trabajos que se refieren a la administración medioambiental son relativamente eclécticos, la mayoría de ellos gravita alrededor de ciertos temas dominantes: la aplicación del concepto de desarrollo sostenible, el análisis de los beneficios económicos asociados con las acciones ecológicas y la puesta en marcha de un sistema de administración medioambiental. En general, estos trabajos reflejan la tendencia cada vez más nítida a contemplar las organizaciones como actores totalmente voluntarios en la promoción de acciones medioambientales y no que se basan únicamente en reglamentaciones exigentes. Así, el concepto de desarrollo sostenible puede ser asimilado a una suerte de imperativo ecológico al cual las organizaciones se suscriben voluntariamente por razones medioambientales, ciertamente, pero también por los beneficios económicos que a menudo sacan de ello. Los sistemas de administración aparecen como herramientas prácticas para guiar este compromiso, cuya eficacia depende en gran medida de la movilización del conjunto de los empleados.

El desarrollo sostenible en administración o la metamorfosis de un "concepto camaleón"

Desde la publicación y amplia difusión de la obra *Notre avenir à tous* de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1988), el concepto de desarrollo sostenible experimentó un éxito sin precedentes y numerosas metamorfosis semánticas. Así, se encuentra este concepto casi en todos los discursos sobre el ambiente, cualesquiera que sean los medios, los tipos de organizaciones, las situaciones, las culturas, las lenguas, etc. Sería vano intentar hacer un inventario siquiera aproximado de los coloquios, mesas redondas, obras y artículos que le han sido consagrados y que le han rendido homenaje, sin que su significación operacional haya sido establecida claramente (Boiral y Croteau, 2004). Al principio y según la definición de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, se trataba de "un desarrollo que cubre las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de responder a las suyas"[14].

El carácter globalizante, conciliador y por lo menos impreciso de esta definición explica en gran parte la gran popularidad del desarrollo sostenible. Por una parte, la sencillez y la universalidad del concepto conducen inmediatamente a la adhesión. No se podría poner en duda la importancia de la preservación de las condiciones que permiten nuestra supervivencia y una ética intergeneracional que no compromete los recursos de hoy con el fin de permitirles a las futuras generaciones llevar una existen-

[14] Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1988, p. 51).

cia decente. En efecto, las amenazas que pesan sobre estas condiciones de existencia están ampliamente documentadas hoy, aunque algunos autores cada vez más aislados, como Lomborg (2001), todavía discutan su gravedad. Por otra parte, la definición de desarrollo sostenible, lo mismo que el informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, son portadores de un optimismo tranquilizador y movilizador sobre las posibilidades de conciliar economía y medio ambiente. En efecto, contrariamente a las proposiciones del Club de Roma y su opción "crecimiento cero" (Meadows, 1972), el alto crecimiento y el nivel de vida de los países ricos no aparecen, en sí, como amenazas para el medio ambiente a condición de que respeten los principios del desarrollo sostenible, cuyas modalidades no son definidas verdaderamente. Así, a imagen de la piedra filosofal, el desarrollo sostenible aparece como un mito movilizador que propone un "elixir de vida eterna" que se supone puede prolongar indefinidamente la existencia humana con ayuda de una fórmula que hay que descubrir y aplicar, pero cuyos arcanos suscitan innumerables finalidades.

Ese carácter mítico y fluctuante del concepto de desarrollo sostenible explica las numerosas interpretaciones equívocas de que ha sido objeto, en particular en las organizaciones. Verdadero "concepto camaleón" (Gutsats, 1983) que se adapta y cambia constantemente de apariencia según los contextos en los cuales se mezcla, el desarrollo sostenible se presta a todas las interpretaciones, hasta a las más caprichosas. En su obra titulada *Développement durable: guide à l'usage des gestionnaires*, Conklin, Hodgson y Watson indican que "por este concepto reconocemos la utilidad del crecimiento y del cambio económico, así como el derecho de los individuos y de las empresas a alcanzar objetivos económicos, incluidas las ventas y las ganancias"[15]. Para muchas organizaciones, el significado nebuloso y la plasticidad semántica del desarrollo sostenible ofrecen la posibilidad de utilizar o de "reciclar" indefinidamente un concepto ampliamente reconocido, que ofrece una gran visibilidad en materia de imagen y reconocimiento, sin complicarse por eso con compromisos medioambientales demasiado exigentes o demasiado precisos. Paradójicamente, el desarrollo sostenible, que teóricamente debería despejar cuestionamientos profundos teniendo en cuenta el debilitamiento de los ecosistemas, el consumo excesivo de recursos, la contaminación de las aguas, el efecto invernadero, etc., más bien posibilitó, en los hechos, una suerte de quietud bienpensante y de conformismo políticamente correcto. Incluso, a veces su utilización por parte de los responsables políticos y administradores de empresas parece la antípoda de lo que se supone debe definir. Es así como Jean Charest, primer ministro de Québec y antiguo ministro canadiense del Medio Ambiente[16], declaraba en diciembre de 2004, para justificar la decisión de su gobierno de proteger

[15] Conklin, Hodgson y Watson (1991, p. 11).

[16] Juan Charest participó por otra parte en 1992, a título de ministro del Medio Ambiente del gobierno canadiense, en la Cumbre de Río sobre el desarrollo sostenible.

la práctica de la moto de nieve de las quejas provenientes de ciudadanos exasperados por el ruido que ocasiona:

> Es a un principio de desarrollo sostenible que queremos dar cumplimiento en el caso de la industria de la moto de nieve. (...) El desarrollo sostenible es una obligación de conciliar desarrollo económico y respeto del patrimonio y hacerlo en una perspectiva de futuras generaciones. Estamos comprometidos en eso[17].

En las organizaciones, donde el desarrollo sostenible es a menudo traducido por "crecimiento sostenible" (Boiral y Croteau, 2004; Boiral, 1994), los abusos del lenguaje se multiplican, como el destacado sitio web consagrado a los "absurdos del desarrollo sostenible"[18]. La cita siguiente, extraída de una intervención del presidente de BP Francia en una reunión de parlamentarios franceses sobre la energía, forma parte de esos absurdos:

> El desarrollo sostenible es, en primer lugar, producir más energía, más petróleo, más gases, tal vez más carbón y energía nuclear, y ciertamente más energías renovables. Al mismo tiempo, hay que asegurarse de que esto no se haga en detrimento del medio ambiente.

A pesar de estos abusos del lenguaje, el desarrollo sostenible dio lugar a una cantidad de trabajos que abrían diversas perspectivas, ya se trate de la promoción de valores más ecocéntricos (Gladwin, Kennelly y Krause, 1995; Purser, Park y Montuori, 1995), de la elaboración de nuevas tecnologías limpias (Hart y Milstein, 1999; Smith et al., 1993) o de la redefinición de la actividad de las organizaciones a partir de los principios de la ecología industrial (Allenby, 1999; Allenby, Richards et al., 1994; Boiral y Croteau, 2004). Estos trabajos subrayan cada vez más las ventajas económicas del compromiso verde de las organizaciones.

"¿Producir dinero y salvar la Tierra?"

Si las reflexiones sobre la administración medioambiental se multiplicaron en la década de 1990, es en parte debido a su nueva propensión a considerar, a veces con razón, que las acciones ecológicas de las organizaciones contribuyen a mejorar sus actividades económicas. Esta hipótesis, que el concepto de desarrollo sostenible contribuyó a difundir, permitió volver a cuestionar ciertos postulados de la economía clásica que, la mayoría de las veces, ignoran los problemas ecológicos o, llegado el caso, los consideran fuente inevitable de costos. Así, uno de los modelos de base de la economía del medio ambiente se apoya en el cálculo del "nivel óptimo de polución" (ver figura 13.4). Según este modelo, la

[17] Ouellet (2004).
[18] www.decroissance.org.

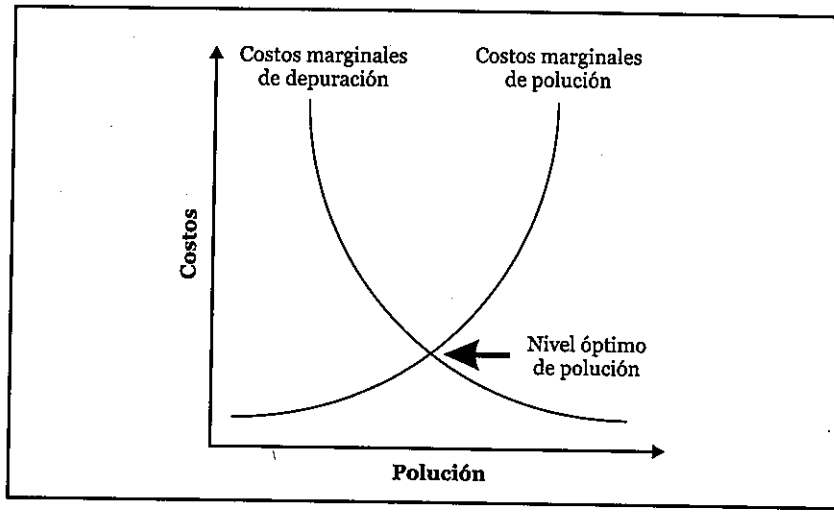
disminución de los contaminantes industriales arrastra inevitablemente un aumento de los costos de depuración. De modo simétrico, el aumento de la polución se traduce en externalidades negativas, es decir, en costos para la sociedad de los que la empresa no se hace cargo: riesgos para la salud, contaminación de las aguas, etc. La relación inversa entre estas dos tendencias opuestas conduce a determinar un "nivel óptimo de polución", definido como el nivel donde los costos marginales de descontaminación son iguales a los costos marginales de las externalidades negativas (Lipsey, Purvis y Steiner, 1993; Pillet, 1993; Prud'homme, 1980). Las organizaciones contaminantes consideran la reducción de este nivel óptimo como una situación de desequilibrio inequitativo, pues deben injustamente sostener costos desproporcionados. Así, este modelo econométrico, que descansa en hipótesis[19] reductoras, desemboca en una justificación "matemática" de un nivel de polución juzgado óptimo en función de una racionalidad económica que reduce los problemas de polución a variables cuantificables que atentan contra los intereses de la empresa.

Varios estudios han confirmado la existencia de una relación conflictiva entre la economía y el medio ambiente (Jaffe et al., 1995; Palmer, Oates y Portney, 1995). Sin embargo, durante la década de 1990, un creciente número de investigaciones se comprometieron a mostrar los beneficios económicos que se derivaban de las acciones ecológicas. Estos trabajos a menudo han sido agrupados bajo la denominación de "hipótesis de Porter". En efecto, para Michael Porter, uno de los principales autores en el campo de la estrategia, el fortalecimiento de la reglamentación medioambiental tiende a estimular la innovación y a favorecer la competitividad de las empresas y de las naciones (Porter y Van Der Linde, 1995). Por una parte, los procedimientos más aceptables son generalmente más modernos y más eficaces. Por otra parte, la reducción de la polución que se traduce en pérdida de materia o energía, aporta economías a veces sustanciales, que han sido ilustradas por diversos estudios (Berry y Rondinelli, 1998; Shrivastava, 1995). Finalmente, varios trabajos han evidenciado una correlación a veces muy significativa entre el resultado financiero y el compromiso medioambiental de las empresas (Hart, 1997; Cormier, Magnan y Morard, 1993; Dowell, Hart y Yeung, 2000).

[19] He aquí algunas de estas hipótesis: la posibilidad de asignar un costo a los impactos ecológicos y, por tanto, a la vida, la ignorancia de los efectos de los umbrales de polución sobre los ecosistemas, la transposición simplista del modelo del *homo œconomicus* y del análisis marginalista. Sobre este tema ver, por ejemplo, la tesis de doctorado de Gagnon (1993), p. 344-353.

FIGURA 13-4

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL "NIVEL ÓPTIMO DE POLUCIÓN"



Aunque la hipótesis de Porter naturalmente anima las iniciativas verdes en las organizaciones, la protección del medio ambiente está subordinada claramente a los intereses económicos y, en última instancia, tiene sentido sólo si permite mejorar las ganancias. Se trata de hecho, retomando el título de la obra de Berle (1990), de "producir dinero y salvar la Tierra". En realidad, las relaciones entre la economía y el medio ambiente son complejas y contingentes, y no podrían reducirse a una lógica unilateral de tipo "ganador-ganador" o "ganador-perdedor" (Roy, Boiral y Lagacé, 2001; Boiral, 2005). Efectivamente, es fácil encontrar en la mayoría de las organizaciones diversos ejemplos de acciones medioambientales que aportan beneficios económicos y otros que tienen el efecto inverso. Y las medidas más costosas o menos rentables, como la instalación de una estación de tratamiento de las aguas usadas en una fábrica química, no son necesariamente las menos urgentes. La búsqueda de acciones verdes económicamente rentables es, pues, insuficiente para responder a los desafíos medioambientales. Además, los beneficios o los costos de una medida medioambiental dependen de la perspectiva. Por ejemplo, si ciertos sectores de actividad pueden considerar la reducción de los gases de efecto invernadero como una verdadera obligación, para otras, como las empresas que venden equipos de descontaminación, se trata más bien de oportunidades. Finalmente, los costos indirectos de la polución para la salud y los ecosistemas pueden ser difíciles de calcular, manifestarse a largo plazo y sobrepasar la lógica estrictamente económica. Así, según un estudio de la Organización Mundial de la Salud (OMS), los efectos sobre la gente, de la polución automovilística, serían responsables de tres millones de defunciones en el mundo, o sea, tres veces más que los accidentes automovilísticos (Francoeur, 2002). Además de los

impactos económicos reales sobre el sistema de salud de esta polución generalizada, sus implicaciones humanas difícilmente se inscriben en un análisis "costo-beneficios".

En este contexto, la negativa de la administración Bush de firmar el protocolo de Kyoto invocando costos exorbitantes, riesgos para el crecimiento e incertidumbres científicas, constituye una posición difícilmente defendible tanto en el plano medioambiental como en el económico[20]. Esta posición se defiende mal en el plano medioambiental porque los estudios que demuestran la contribución de las actividades económicas al fenómeno del recalentamiento climático se multiplican y porque plantear ciertas incertidumbres científicas es, en el mejor de los casos, una actitud poco responsable que ignora el principio de precaución. Según este principio, hoy ampliamente aceptado en Europa:

> La ausencia de certezas, teniendo en cuenta los conocimientos científicos y técnicos del momento, no debe retrasar la adopción de medidas efectivas y adecuadas para evitar el riesgo de daños graves e irreversibles al ambiente a un costo aceptable[21].

En el plano económico, tal posición postula que las inversiones medioambientales constituyen, de modo consistente, un costo irremediable. Entonces, los efectos económicos positivos o no de las acciones medioambientales dependen de muchos factores que son difícilmente comparables de una organización a otra y que varían según las circunstancias: el tipo de contaminante o problema considerado, los objetivos medioambientales a los que se alude, la naturaleza de las acciones adoptadas, el proceso de producción, el ciclo de renovación de los equipos, la naturaleza preventiva o paliativa de los programas ambientales, la emergencia de nuevas tecnologías, la posibilidad de vender créditos de polución, el reconocimiento o la valorización desde el punto de vista del marketing de las iniciativas ecológicas, etc.[22]

Los aspectos humanos y organizacionales tampoco deben descuidarse. En efecto, la sensibilización y la responsabilidad de los empleados desempeñan un papel esencial en los programas de prevención de la polución, los cuales a menudo conducen a beneficios tanto económicos como medioambientales (Cairn-Cross, 1992; Hart, 1995; Boiral, 1998a). Estos programas se asocian cada vez más con la ejecución de un sistema

---

[20] Recordemos que en Canadá tal posición también ha sido adoptada por los dirigentes de ciertas provincias, como Alberta o Terranova, para oponerse a que el gobierno federal firme el protocolo de Kyoto. A pesar de las campañas publicitarias organizadas para desacreditar estos acuerdos y la presión por parte de ciertos sectores de la industria, no se ha aportado ninguna justificación económica creíble respecto a los costos de tales medidas.

[21] Artículo L.110-1 del Código del Medio Ambiente francés.

[22] Para un análisis de las relaciones equívocas entre medio ambiente y economía, y de diferentes factores de contingencia en este tema, ver Boiral (2005).

de administración medioambiental, cuya norma ISO 14001 es hoy el modelo de referencia.

La norma ISO 14001: ¿un nuevo avatar de la administración tradicional?

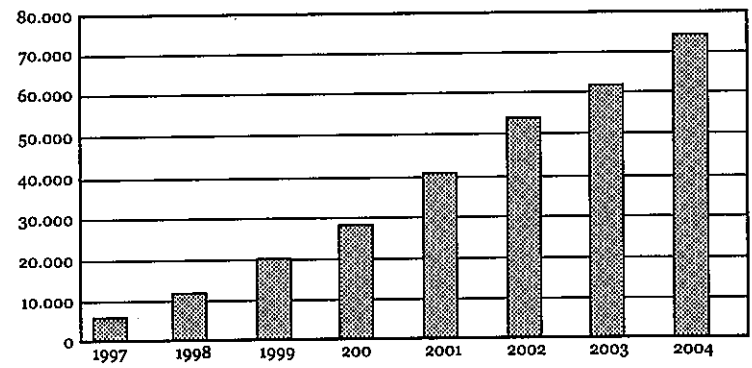
El desarrollo de los sistemas de administración medioambiental desde finales de la década de 1980 traduce el paso de una visión básicamente técnica del control de la polución a un enfoque más administrativo e integrado. Hasta una época reciente, las medidas que pretendían reducir las emisiones de contaminantes se limitaban esencialmente a la instalación de sistemas de descontaminación aguas abajo de los procedimientos. La responsabilidad de las acciones medioambientales incumbía sobre todo a una función técnica especializada y las preocupaciones ecológicas no fueron integradas realmente en la administración diaria (Boiral, 1998a). La promoción de pasos preventivos, que procuran reducir la polución en la fuente por cambios en el plan de los métodos de trabajo y procedimientos al comienzo de las emisiones de contaminantes favorecerá, además de una reducción de los impactos medioambientales, economías relacionadas con el mejoramiento de las prácticas y la reducción del despilfarro. Estos pasos también animarán una participación más amplia en las acciones ecológicas, en particular por parte de los gerentes y empleados cuyas actividades diarias pueden tener una incidencia notable sobre el medio ambiente.

En esta perspectiva, el establecimiento de un sistema de administración medioambiental responde a una doble exigencia. Primero, proponer líneas directivas estructuradas para facilitar que desde la cima de la organización, hasta las actividades operacionales, se tengan en cuenta las preocupaciones verdes. La norma ISO 14001 define el sistema de administración medioambiental como "el componente de la administración global que incluye la estructura organizacional, actividades de planificación, responsabilidades, prácticas y procedimientos para elaborar, poner en ejecución, realizar, revisar y mantener la política medioambiental". En segundo lugar, se trata de favorecer el reconocimiento de las acciones ecológicas de la organización ante los clientes, ciudadanos o el poder público. Este reconocimiento supone la instauración de sistemas de administración medioambiental relativamente normativizados y con criterios precisos. Así, el programa de administración responsable, concebido particularmente por la Asociación Canadiense de Fabricantes de Productos Químicos, ha sido lanzado para responder a la crisis de legitimidad de este sector como consecuencia de la catástrofe de Bhopal en 1984. Otros sistemas de administración, como los principios de Valdez, responden a objetivos similares. Sin embargo, el sistema ISO 14001 es hoy el más adoptado y reconocido.

Establecida en 1996 por la Organización Internacional de Normalización, la norma ISO 14001 descansa en principios análogos a los términos de referencia ISO 9000, que apareció en 1987 y fue implantada en más de

600.000 organizaciones en el mundo (Boiral, 1998b). A imagen de estos términos de referencia sobre el aseguramiento de la calidad, el sistema de administración medioambiental ISO 14001 permite a las organizaciones aseguradas gozar de reconocimiento internacional. Con más de 70.000 organizaciones aseguradas, apenas ocho años después de su lanzamiento la norma ISO 14001 experimentó un crecimiento exponencial en el curso de los últimos años, en particular en Europa y en numerosos países asiáticos (ver figura 13.5). En Japón, por ejemplo, más de 16.000 organizaciones habían adoptado esta norma en octubre de 2004 (Peglau, 2004).

FIGURA 13-5.
NÚMERO DE ORGANIZACIONES CON CERTIFICACIÓN ISO 14001 EN EL MUNDO



Fuente: Estadísticas compiladas a partir de datos de la Organización Internacional de Normalización y de informaciones recogidas por R. Peglau, "The Number of ISO 14001 / EMAS Registration of the World", Alemania, Agencia Federal Alemana del Medio Ambiente, 2004.

Para las organizaciones aseguradas, la norma ISO 14001 aporta evidentemente ventajas en el marketing y el comercio, como las siguientes: permite mejorar la imagen de la organización entre el público, responder a la demanda de ciertos clientes y diferenciarla con relación a ciertos competidores. También ofrece un marco preciso y estructurado en las organizaciones que desean adoptar una política medioambiental.

Sin embargo, las proposiciones de este marco de gestión descansan en principios tradicionales de administración:

- Compromiso y política: los dirigentes deben aplicar una política medioambiental que exprese su compromiso frente a la prevención de la polución, el mejoramiento continuo, el respeto de los reglamentos, etc.

- Planificación: se deben definir planes, metas, objetivos y programas con arreglo a una evaluación de los aspectos medioambientales que conciernen directamente a la organización.
- Implantación y explotación: se deben documentar claramente los procedimientos así como los papeles y las responsabilidades relacionados con el medio ambiente; eventualmente ejecutar acciones de formación e información con arreglo a las necesidades señaladas, etc.
- Control y acciones correctivas: el resultado medioambiental debe ser medido y comparado con los objetivos y las metas; las disconformidades eventuales serán objeto de acciones correctivas, etc.
- Revisión del sistema y "mejoramiento continuo": los dirigentes deben prever la realización de auditorías medioambientales y revisar periódicamente el funcionamiento del sistema de gestión ISO 14001 en la organización.

En definitiva, las proposiciones contenidas en la norma ISO 14001, así como las que prevé la norma ISO 9001[23], son sólo la transposición al campo ambiental del principio "planificar, organizar, dirigir, controlar" que se encuentra en la mayoría de las obras de introducción a la administración (Boiral, 1998b). A pesar de los discursos a menudo entusiastas sobre la norma, su carácter innovador o su importancia en el desarrollo de las empresas llamadas de "clase mundial", ninguna de las proposiciones de este sistema se sale verdaderamente del marco fundamental de la administración tradicional, cuyos límites y efectos negativos se debaten en esta obra. La aplicación al pie de la letra de estas proposiciones puede, incluso, conducir a una lógica completamente tayloriana. En efecto, la norma no implica ninguna recomendación en materia de participación, movilización o atención de las opiniones del personal. Por falta de tal participación, la aplicación del principio "escribir lo que se hace, hacer lo que se escribe", base del proceso de certificación, corre mucho peligro de desembocar en una división entre los que escriben los procedimientos, o el "buen modo de hacer", y los que deben aplicarlos; es decir, entre los que "piensan" (administradores, consultores) y los que "ejecutan" (empleados). Esta división es más probable en cuanto que los aspectos de las normas ISO 14001 o ISO 9001 relacionados con el marketing a menudo acarrean la preocupación de promover un enfoque verdaderamente participativo, favoreciendo así una aplicación directiva y superficial del sistema. Estudios empíricos realizados en organizaciones certificadas muestran, por otra parte, que una mayoría de empleados y de personal intermediario no se adhiere realmente a este tipo de normas o lo hace de modo más bien ritual, sobre todo para satisfacer superficialmente las exigencias de la auditoría de certificación (Boiral, 2000a y 2003).

[23] En la versión 2000 de los términos de referencia, la nueva norma ISO 9001 reemplazó la antigua serie ISO 9001-2-3.

Se trate de la puesta en marcha de un sistema administrativo como ISO 14001 o de proyectos de ecología industrial, es esencial la adhesión y la movilización de todos para el éxito de las acciones medioambientales.

La administración renovada al servicio del medio ambiente

La renovación de los enfoques tradicionales de la administración encuentra un eco particular en el campo de la administración medioambiental, debido a la naturaleza específica de los objetivos en cuestión y a aspectos más praxiológicos ligados a la necesidad de un enfoque participativo para reducir o prevenir ciertos impactos ecológicos. De una parte, contrariamente a los objetivos socioeconómicos alrededor de los cuales gravitan las reflexiones sobre la administración, los problemas medioambientales suponen, más o menos a largo plazo, cambios bastante radicales en la finalidad y organización de los modos actuales de producción y de organización. Es poco realista, en efecto, presumir que las organizaciones podrán hacer frente a desafíos importantes como los cambios climáticos, el empobrecimiento de las fuentes de agua potable, el crecimiento de los residuos industriales o la contaminación de los suelos por medio de adaptaciones, en suma cosméticas, como el lanzamiento de nuevas políticas medioambientales o la puesta en marcha del sistema ISO 14001. En última instancia, no se trata tanto de reformar la administración como de inventar nuevos modos de producción, administración y consumo más respetuosos de los ecosistemas y más centrados en las desigualdades de la repartición mundial de los recursos[24]. Así, en lugar de hablar de una administración ecológica, tal vez valdría más hablar de una "ecología de la administración" cuestionando los fundamentos y los fines socioeconómicos[25] de esta disciplina en función de obligaciones impuestas por la supervivencia de los ecosistemas.

Por otra parte, más allá de inevitables cambios estructurales más o menos a largo plazo, la eficacia de las acciones medioambientales depende no sólo de soluciones técnicas, sino también de la movilización de todos y cada uno frente a objetivos que trascienden las divisiones internas de las organizaciones y las fronteras entre éstas. En efecto, la diversidad y la complejidad de las operaciones que originan las emisiones de contaminantes exigen un amplio compromiso medioambiental, que no se limite a los servicios técnicos o a algunos administradores. A imagen de

[24] Es, por ejemplo, lo que busca Natural Step, una organización creada a finales de la década de 1980 por un oncólogo sueco preocupado por los impactos crecientes de la polución sobre la salud de las poblaciones, y compuesta por expertos internacionales en el medio ambiente y los negocios (www.naturalstep.org/).

[25] Algunos hablarán de fundamentos "antropocéntricos" de la administración, aunque esta expresión un poco abstracta sea muy equívoca, ya que la protección del medio ambiente no es incompatible con el bien de la humanidad, sino todo lo contrario, y las medidas en este campo no podrían apoyarse en un ideal excéntrico liberado del ser humano como agente de cambio y protección de ecosistemas de los que es parte integrante.

los temas de la salud y la seguridad en el trabajo o, incluso, de la calidad total, la administración medioambiental cotidiana necesita, pues, una perspectiva transversal, pluridisciplinaria y participativa. Desde finales de la década de 1990, diversos estudios demostraron, además, la eficacia de la aplicación de un enfoque participativo en relación con la reducción de los impactos medioambientales (Theyel, 2000; Hanna, Newman y Johnson, 2000; Ruiz-Quintanilla et al., 1996). Como explica Georg Winter, dirigente de una empresa alemana de utensilios diamantados que ha recibido numerosos premios y distinciones gracias a su compromiso medioambiental excepcional: "Un proyecto, incluso el mejor preparado materialmente, estará destinado al fracaso si el personal no está convencido. En cambio, si previamente se le gana para la idea de la gestión ecológica de la empresa, el éxito llegará por sí solo"[26].

Estos proyectos medioambientales pueden desarrollarse dentro y fuera de la organización. Así, ciertas organizaciones verdes como Winter, The Body Shop o incluso Patagonia, animan cierta militancia ecológica entre sus empleados. Por ejemplo, en Patagonia –una organización californiana especializada en la fabricación de ropa deportiva– los asalariados pueden tomar unas vacaciones sabáticas de dos meses pagadas por la empresa para trabajar en una organización no gubernamental (ONG) ambiental (Laville, 2002). Por otra parte, Patagonia distribuye 10% de sus utilidades anuales entre grupos ambientales. Sin embargo, las acciones ecológicas de las organizaciones deben concernir primero y, ante todo, a sus actividades diarias y a la manera de reducir los impactos que éstas generan, a través de una movilización tan amplia como sea posible. Promover un enfoque de participación y supervisión es más necesario en cuanto que los empleados adquieren –en particular los operadores de procesos– conocimientos tácitos por su proximidad física con los equipos al comienzo de las emisiones de contaminantes. Tener en cuenta esos saberes tácitos, es decir, que surgen de la experiencia y las habilidades difíciles de explicitar, es esencial si se quieren precisar ciertas fuentes de polución, reaccionar en las intervenciones de urgencia, proponer soluciones preventivas o incluso localizar antiguos lugares de enterramiento de basuras o radiactivos (Boiral, 2002). Por ejemplo, en una fábrica química de la región de Montreal, los administradores y los servicios ambientales que no lograban encontrar el lugar donde habían sido enterradas ciertas materias peligrosas apelaron a la "memoria de los ancianos". Trabajadores que habían participado en estas operaciones varias décadas antes pudieron, después de visitar el lugar, determinar con precisión los emplazamientos, lo que permitió emprender rápidamente las operaciones de descontaminación. Sin este aporte, que requería conocimientos tácitos que habría sido difícil explicitar de manera diferente a una visita a los emplazamientos, su localización habría sido mucho más larga y costosa.

[26] Winter (1989, p. 101).

De modo más general, la administración ambiental exige que se tengan en cuenta conocimientos operacionales, técnicos y científicos, que suponen un clima de participación y colaboración. Así, un estudio empírico sobre las prácticas de ecología industrial en organizaciones quebequesas mostró que la movilización de saberes ambientales transversales era indispensable para las operaciones de recuperación y valorización de los residuos (Boiral y Kabongo, 2004). Desembocaba muy a menudo en el surgimiento de verdaderos "núcleos de competencias" (Prahalad y Hamel, 1990), es decir, destrezas clave emanadas de un aprendizaje colectivo difícilmente imitable por los competidores y que permiten mejorar la competitividad de las organizaciones. Estos núcleos de competencias en las prácticas de ecología industrial se manifiestan en diferentes planos, como la innovación tecnológica constante para la elaboración de métodos no estandarizados de valorización, la maestría en la variabilidad de la composición y las propiedades de los flujos de materias, los ajustes permanentes de las destrezas operacionales, el dominio de aspectos jurídicos y administrativos relacionados particularmente con el transporte de los residuos o las competencias comerciales.

Ya sea que se aplique a las acciones en materia de revalorización de las materias residuales o a la prevención de la polución, la movilización de las competencias colectivas tácitas y explícitas asociada con acciones ambientales, a menudo complejas, no puede hacerse sin la plena participación del conjunto de los empleados. La promoción de esta participación puede tomar diversas formas: educación ambiental, comités verdes, consulta directa de los trabajadores, descentralización de los servicios ambientales, etc. No obstante, supone un clima de confianza que no se improvisa y no se reduce a acciones ecológicas puntuales, cualquiera que sea la pertinencia social de éstas. El caso de un gerente de una fábrica quebequese de fundición de aluminio que, después de haber leído la obra de Ricardo Semler, *Contra la corriente* (1993), trató en vano de promover un clima de participación ambiental en una organización marcada por la herencia cultural del taylorismo (cascos de diferentes colores según el nivel jerárquico, restaurantes separados para los dirigentes y los trabajadores, etc.), muestra bien las ilusiones de las vías de la administración renovada encasquetadas sobre una estructura calcificada (Boiral, 2000b).

Conclusión

El surgimiento de la administración medioambiental en el seno de las organizaciones y del campo de la administración de empresas no es una moda llamada a desaparecer rápidamente debido a una falta de pertinencia, realidad o gravedad de las metas en cuestión. Estas metas, mucho tiempo enmascaradas por una definición restrictiva del medio ambiente, reclaman hoy transformaciones concretas y a largo plazo en las organizaciones. Estas transformaciones tienen implicaciones en la formación

y el trabajo de los administradores, y en las prácticas administrativas en general. En efecto, mucho tiempo considerado como un problema técnico que concierne a una función especializada, la preocupación por la reducción de los impactos medioambientales aparece cada vez más como una responsabilidad colectiva que debe ser asumida en la administración diaria.

Para responder a estos nuevos desafíos, la administración medioambiental se encuentra hoy, en varios aspectos, en una encrucijada. Por una parte, parece oscilar entre una visión abstracta de los problemas ecológicos y una aproximación más concreta, centrada en el reconocimiento y la reducción de los impactos ambientales a través de políticas y compromisos claramente definidos. Si el concepto de desarrollo sostenible contribuyó a sensibilizar las organizaciones en cuanto a los problemas ambientales globales, su utilización a menudo abusiva no favoreció la ejecución de políticas precisas y sustanciales en este campo. La generalización de estas políticas parece, sin embargo, inevitable, en particular en las organizaciones cuyas actividades son fuertemente contaminantes.

Por otra parte, las reflexiones sobre la administración verde están todavía subordinadas a consideraciones económicas que gravitan alrededor de dos concepciones en apariencia antinómicas. La primera, heredada de la economía clásica, contempla las medidas de protección del medio ambiente como obligaciones y como una fuente de costos; esta concepción conservadora –que los debates sobre la firma del protocolo de Kyoto ilustraron– se traduce en una aproximación reactiva y defensiva más que en una aproximación resuelta y proactiva de las metas medioambientales. La segunda concepción, extendida particularmente por la hipótesis de Porter, se dedica, por el contrario, a resaltar los beneficios económicos resultantes de las medidas de protección del medio ambiente y favorece iniciativas voluntarias en este campo. Además, los enfoques relativos a la administración ambiental trasladan los debates sobre la administración tradicional o la renovada. El primero se refleja particularmente en el sistema ISO 14001, adoptado por un número creciente de organizaciones. El segundo enfoque desemboca en una aproximación más participativa y más perceptiva del saber tácito de los empleados. Este paso a la escucha y la movilización es esencial para la instauración de medidas de prevención de la polución o de la ecología industrial; supone, sin embargo, un replanteamiento de costumbres administrativas muy a menudo marcadas por la herencia cultural del taylorismo, la visión instrumental de los empleados y una concepción estrecha del medio ambiente.

Ideas importantes

SOBRE EL MEDIO AMBIENTE Y LA ADMINISTRACIÓN

Las metas ecológicas muy a menudo están ausentes de las reflexiones generales sobre la administración, que se limitan a enunciar de un modo más o menos abstracto diferentes niveles de ambientes excluyendo aspectos más concretos tales como el agua, el aire y los ecosistemas en general. Esta visión un poco desnaturalizada del medio ambiente no es extraña a la falta de integración de las preocupaciones ecológicas en la formación general de los administradores. El análisis de unos problemas ecológicos primordiales muestra, sin embargo, la importancia de la responsabilidad de las organizaciones en la degradación de los ecosistemas. La reinterpretación medioambiental de los papeles de los administradores enunciados por Mintzberg ilustra cómo estas metas pueden tener incidencia directa en el trabajo diario de los administradores. No obstante, también implican cambios más profundos que vuelven a cuestionar los fundamentos mismos del modelo económico dominante.

Preguntas

1. ¿Cuál es la concepción dominante y los diferentes niveles del medio ambiente en el campo de la administración?
2. ¿Qué piensa de la integración de las preocupaciones ambientales en las escuelas de administración?
3. ¿En qué son esenciales las preguntas medioambientales para la formación de los futuros administradores?
4. ¿Cómo describe las principales metas medioambientales en cuanto al aire, el agua y los residuos, así como sus implicaciones en la administración de las organizaciones?
5. ¿Cómo describe el rol que desempeñan los gerentes al tomar en cuenta las cuestiones ambientales en su organización?

SOBRE LA ADMINISTRACIÓN MEDIOAMBIENTAL

Desde finales de la década de 1980, una gran parte de las reflexiones sobre la administración medioambiental gravita alrededor de la aplicación del concepto de desarrollo sostenible. Aunque la definición flexible y vaga de este concepto incitó poco a verdaderos replanteamientos en las organizaciones, contribuyó a poner al orden del día ciertas metas ecológicas y a promover una visión menos conflictiva de las relaciones entre economía y medio ambiente. Estas relaciones siguen siendo, sin embargo, equívocas. Así, la hipótesis de Porter, que anima las inversiones verdes, tiende a ignorar –como la perspectiva económica clásica– la diversidad de las acciones medioambientales y a subordinarlas a un enfoque de tipo "costos-beneficios". En realidad, el análisis de los efectos económicos de las medidas de protección del ambiente depende de una cantidad de aspectos a menudo contingentes, contradictorios y difícilmente comparables de una organización a otra. Uno de estos aspectos es la distinción entre acciones paliativas y

acciones preventivas. Considerando que se trata de reducir la polución en la fuente y de integrar las preocupaciones verdes al conjunto de las funciones de la organización, la prevención de la polución necesariamente crea cambios en las prácticas administrativas. Estos cambios son el principal objeto de los sistemas de administración medioambiental, cuya norma ISO 14001 constituye el modelo de referencia. Aunque esta norma se base en principios administrativos clásicos, ofrece un marco claro y estructurado para guiar la puesta en marcha de políticas ambientales. Sin embargo, para ser verdaderamente eficaces, estas políticas suponen un enfoque participativo y una movilización tan amplia como sea posible de los empleados y requieren, así mismo, una administración renovada.

Preguntas

1. ¿Cuál es el significado del concepto de desarrollo sostenible y sus implicaciones para las organizaciones?
2. Explique la noción de "nivel óptimo de polución", sus hipótesis implícitas y sus consecuencias posibles sobre las decisiones medioambientales.
3. ¿Cuáles son los principales postulados de la hipótesis de Porter? Descríbalos.
4. Muestre, a partir de ejemplos de metas medioambientales, las aplicaciones y las implicaciones para las organizaciones del principio de precaución.
5. ¿Según usted, la firma del protocolo de Kyoto representa un costo para las organizaciones y las economías de los países signatarios?
6. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y las proposiciones de un sistema de administración medioambiental como la norma ISO 14001?
7. ¿De qué manera puede la administración renovada ponerse al servicio de la prevención de la polución y la promoción de prácticas de revalorización de las materias residuales?

CAPÍTULO 14

LA ADMINISTRACIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DE LOS CONOCIMIENTOS: DE LA ERA INDUSTRIAL A LA DEL SABER Y LO INTANGIBLE

Mehran Ebrahimi y Anne-Laure Salves

Evidentemente se habla mucho de las tecnologías de la información y de la comunicación. Pero, inmediatamente después, se insiste siempre en que si las tecnologías son importantes, más importantes son las realidades que les corresponden e, infaliblemente, es de realidades inmateriales de las que se habla: informaciones e, incluso, de informaciones del conocimiento y de la competencia.
ÉPINGARD (1999)

Introducción

En razón de los importantes progresos que se han evidenciado en el campo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (NTIC), hemos sido testigos de alteraciones importantes en nuestras sociedades, nuestras organizaciones y nuestras vidas personales. Esta tendencia se aceleró fuertemente a comienzos de la década de 1990. El surgimiento de la internet, el aumento fulgurante de las capacidades de las redes de telecomunicación, la multimedia y los programas de computadores, nos hicieron dar un salto a una naturaleza totalmente nueva.

Lo que caracteriza la revolución reciente, por lo menos según ciertos investigadores, es nuestra relación con la información. En nuestros días, no es el importante papel del saber y de la información lo que nos importa, sino más bien "su aplicación a los procedimientos de creación de conocimientos y el tratamiento y la difusión de la información con estructuras cíclicas de retroalimentación acumulativa entre la innovación y

sus utilizaciones prácticas"[1]. Ya que entramos gradualmente en un mundo mucho más cerebral e inmaterial, como lo precisa J. Rifkin, "un mundo platónico, de ideas, imágenes y arquetipos, de conceptos y ficción"[2], esta retroalimentación (entre la introducción de la nueva tecnología, su utilización y su puesta en marcha) puede aplicarse en cualquier campo y acelerar la aparición de nuevos paradigmas tecnológicos. Esta nueva relación con la tecnología, por una parte, y la información, por otra, es tal que ya no somos usuarios de herramientas sino desarrolladores de procedimientos. Castells va todavía más lejos al afirmar que "por primera vez en la historia, el espíritu humano es una fuerza de producción directa, y no simplemente un elemento decisivo del sistema de producción[3]. He aquí precisamente lo que caracteriza nuestra época y nuestra relación con la información. Esta parece la explicación del fundamento mismo de la nueva sociedad llamada "de la información", a la consolidación a la cual asistimos.

En la producción industrial existe una ruptura entre la máquina y el hombre. La máquina tiene, en efecto, su propia lógica de funcionamiento, a menudo rígida y preestablecida; y somete al hombre a su lógica. En el caso de la sociedad de la información, en cambio, la lógica del desciframiento y de la programación, los computadores, así como el conjunto de los sistemas de comunicación, existen como una extensión de la mente humana. La idea, la imagen, la creatividad y el pensamiento generados por el usuario se convierten en las mercancías y los servicios o las producciones intelectuales y culturales que fundan una economía esencialmente basada en lo intangible. Precisamente la inmaterialidad de la producción permite la conectividad, y de ella, la organización llamada "en red". Como indica Rifkin:

> En un mundo gobernado por la lógica del acceso y las redes, las ideas devienen en la materia prima de la actividad económica, y el conocimiento universal, en el fin supremo. Ser capaz de extender al infinito su presencia mental, estar conectado universalmente con el fin de poder afectar y dar forma a la conciencia de los seres humanos es la ambición de toda empresa económica[4].

¿Administración y sociedad de la información?

Desde la década de 1970 importantes crisis (conmociones petroleras, crisis de la productividad, competencia mundial creciente, avance de los países asiáticos entre ellos Japón, desafío de la calidad) enfrentan al capitalismo, particularmente el anglosajón, con sus contradicciones y sus disfunciones. Se señala la organización rígida taylorista y jerarquizada.

[1] Castells (1996, p. 54).
[2] Rifkin (2000, p. 22).
[3] Castells (1996, p. 55).
4 Rifkin (2000, p. 76).

Incluso la organización de las infraestructuras económicas de los países industriales se acusa frente a esta complejidad creciente. La literatura administrativa se desborda en tomar posiciones de toda clase, en denunciar una situación que parecía entonces sin salida. Peters y Waterman (1983), entre otros, abren el camino con su libro-culto *El premio de la excelencia,* al introducir la noción de "caos-administración" y afirmando que más allá de cierto nivel de complejidad es imposible planificar o prever algo. Toda tentativa de racionalizar el "caos" que resulte de esta gran complejidad acaba necesariamente en planos aleatorios, en decisiones arriesgadas, fundadas sobre datos extraídos también aleatoriamente de un contexto inestable. Es necesario, según estos autores, volver a consideraciones más fundamentales y simples, que de hecho permiten una mejor administración, una gestión más actual y más realista que tiene en cuenta la cultura de la organización, la motivación y la creatividad de los empleados.

Así, la búsqueda de mayor productividad y calidad hace mirar hacia Japón, donde se encuentran otras lógicas organizacionales. Algunos deifican la administración japonesa, mientras que otros la demonizan. Pero de ahora en adelante, se abre el debate sobre la eficacia y la supremacía del modelo de administración americana. Todas las modas administrativas en la década de 1980 (calidad total, círculos de calidad, búsqueda de la excelencia, cultura de empresa, etc.) tenían en común cierta ruptura con la lógica industrial taylorista y fayolista, participación más grande de los empleados, preocupación de integrar cierta subjetividad, flexibilidad y aplanamiento de las organizaciones, participación en el proceso de toma de decisiones, etc.

Así es como el discurso de la nueva economía de la década de 1990 pareció seductor gracias al sitio que se le concedió al ser humano en la organización. La administración es la primera disciplina que manifestó entusiasmo por la nueva economía. Se creía que con el advenimiento de ésta, cuya esencia misma es la creación, la innovación y la producción de conocimientos, el individuo volvería al centro de las preocupaciones de la organización, en la medida que sólo él puede ser creativo y portador de la innovación y del conocimiento. El hombre no es más la extensión de la máquina y puede ir más allá de los límites que la organización tradicional le imponía. Este viraje se acompañó de las nuevas formas de organización del trabajo, más sensibles y flexibles, y menos jerarquizadas. Se promociona entonces la colaboración en el seno de la organización, y se pasa de una administración directiva y autoritaria a una consensual. El presidente de una gran empresa tecnológica anunciaba que por primera vez, en cuanto a los empleados, se enfrentaba a una realidad que el capitalismo no conocía hasta ese momento, y afirmaba: "Cada tarde todos mis empleados –mi capital– dejan la empresa para volver el día siguiente, si están satisfechos". Se refería así a los cerebros que esencialmente crean la riqueza. Este género de discurso, muy presente en el medio de los negocios, los consultores y los catedráticos universitarios, podía sólo gustar a los que sentían la necesidad del cambio en la administración de

las organizaciones. De hecho, es en cierto modo el desquite del ser humano sobre la organización taylorista.

La mayoría de los economistas, en una confusión de tendencias ideológicas, reforzó este discurso encantador a favor de la nueva economía. Decían que no sólo revolucionaría las organizaciones poniendo al ser humano en primer plano, sino que aportaría un crecimiento fuerte y duradero. Finalmente, el sueño de los economistas se realizaba: un crecimiento fuerte pero sin inflación. Fue como si una nueva realidad emergiera, creando nuevas leyes de la economía y de la administración de empresas, aboliendo las antiguas leyes y las normas de administración, y como si pudiera librarse de toda una serie de contingencias. La crisis de la alta tecnología a comienzos de la década del 2000 y la desaparición de muchas empresas en este sector, nos mostraron que se habían equivocado.

La crisis de la primavera del 2000 reveló la cara escondida de este paraíso, es decir, el peso de la acción en las decisiones administrativas y el predominio de la dirección financiera en las empresas cotizadas en la Bolsa. También hoy es necesario interrogar a la administración para comprender la situación actual. ¿Puede ofrecer al ser humano el sitio que le había prometido en la era de la economía del saber? ¿Qué sitio se le concede al conocimiento y a la innovación en la administración de hoy?

La sociedad del saber industrial canadiense

Según Épingard:

> (...) el mundo de producción cambia en profundidad y las fuerzas motrices del desarrollo no dejan de desplazarse de la materia hacia la información en la que el incremento del poder es tal que no podemos considerarlo más como un simple coadyuvante que facilita los intercambios y se sobrepone al sistema existente sin modificar la naturaleza[5].

Se trata más bien de considerar el conocimiento, nacido de los procesos socio-cognitivos de transformación de la información, como la locomotora del sistema de creación de valor de los países industriales.

En ese sentido, y como afirma Drucker (2001), la sociedad de mañana será una sociedad del saber en la que predominará una mano de obra de "trabajadores del saber". Esta evolución ya es tangible en los sectores de la alta tecnología (Foray, 2000), particularmente en Canadá, donde se cuenta, según la OCDE (1999), con el más fuerte crecimiento del empleo altamente calificado así como un notorio dinamismo en los principales sectores de la alta tecnología, entre otros, los de las telecomunicaciones, la aeronáutica y la biotecnología.

Canadá es considerado, en efecto, uno de los actores más importantes en el mundo en materia de innovación y producción de equipos de telecomunicaciones. Según *Statistique Canada*, el PIB de este sector alcanzó cerca de 6,2% del PIB nacional en el 2002 con un crecimiento anual me-

[5] Épingard (1999, p. 21).

dio de 14% desde 1997, mientras que la economía en su conjunto progresaba sólo 3,5%. En el 2000, del conjunto de los trabajadores canadienses, 3,9% trabajaba en este sector. El sector de las telecomunicaciones es el más importante en materia de I&D en el sector privado. Más de 42% de los empleados de esta industria posee diploma universitario, es decir, más del doble de la media nacional, que se situaba en 20%. Finalmente, más de 75% de los productos del sector de las telecomunicaciones producidos en Canadá es exportado, entre ellos 80% hacia Estados Unidos, lo que corresponde a unos 26 mil millones de dólares.

Además, como el sector farmacéutico (segundo puesto, después de la industria de las telecomunicaciones, en materia de gastos en I&D en el 2002 [*Statistique Canada*, 2005]) y paralelamente, entre otros, el sector agroalimentario, el tejido de las empresas de biotecnología también participa en la fama internacional de Canadá. La industria de las biotecnologías modernas está en el segundo puesto, después de Estados Unidos y antes de Gran Bretaña (Niosi, Cloutier y Lejeune, 2002). En particular, Quebec, Ontario y Columbia Británica concentran cerca de 80% de las empresas que valorizan biotecnologías en Canadá (McNiven, Raoub y Traoré, 2003). Desde hace varios años, los poderes públicos multiplicaron sus esfuerzos para apoyar la investigación y la transferencia tecnológica fuera de las universidades donde germinan conocimientos científicos de talla internacional, situando a Quebec, particularmente, como el sexto centro norteamericano en este campo.

Más globalmente, Canadá es una plaza fuerte de la innovación en el plano internacional y de las dinámicas de creación de conocimientos en una perspectiva cada vez más interdisciplinaria y coherente con relación al crecimiento de la complejidad tecnológica del mundo que nos rodea y, para usar los términos de Castells, "porque, a partir de la década de 1990, la biología, la electrónica y la informática parecen converger e interactuar en sus aplicaciones, materiales y, más fundamentalmente, su enfoque conceptual"[6].

En este capítulo, describiremos en cuatro partes conceptos útiles para la comprensión de la naturaleza de la innovación y de los modelos de administración de los conocimientos en este ambiente económico y tecnológico cada vez más imprevisible. Primero, presentaremos una reseña histórica de la evolución de la competitividad en materia de administración de la innovación, para llegar de allí a una definición de la disciplina reciente de la administración de los conocimientos (*knowledge management*). Luego, definiremos los conceptos clásicos relativos a la administración de la innovación. Posteriormente, abordaremos el proceso de innovación como tal y las nuevas formas organizacionales adaptadas a esta economía del saber (la era de la red). Finalmente, abogaremos por un enfoque renovado de la administración (de la innovación) que integrará el aporte fundamental de los enfoques japoneses de la administración del conocimiento.

[6] Castells (1996).

A. De la dirección a la administración del conocimiento: el tema de la competitividad en el siglo XXI

¿El nacimiento de una disciplina?

Como dijimos antes, el recurso clave de las economías avanzadas es el conocimiento; incluso hoy está calificado como el motor de la creación de riqueza. Subrayemos que a través de esta afirmación admitida unánimemente damos a entender que, a partir de ahora, el "capital humano" está en el centro de la actividad de la creación de valor. Esto representa una ruptura fundamental, al menos teórica, con la literatura tradicional de la economía y la administración. La dupla trabajo-capital aspira a dejar su sitio a la dupla conocimiento-capital. Consideramos hoy que el capital intangible (conocimiento, investigación y desarrollo, formación, etc.) es ampliamente superior al depósito de capital tangible. Así, la actividad de la creación de conocimientos parece un asunto colectivo, mientras que la concepción taylorista de la organización encierra a cada miembro en un universo preestablecido y aislado.

Esto nos conduce a una situación paradójica. En sus principios, el capitalismo se basó en la noción de apropiación del capital, por una parte, y de explotación de la fuerza de trabajo, por la otra. Las instalaciones, la maquinaria, herramientas y procedimientos de producción pertenecían exclusivamente al capitalista. Ahora bien, el conocimiento es un bien particular, no es exclusivo (Foray, 2000); así, pertenece al empleado que es su primer portador, y es en parte con este conocimiento que la empresa crea riqueza. Esta paradoja, en sí misma, trastorna los principios de la economía clásica. ¿Cómo valorizar y apropiarse de este flujo de conocimientos que ha hecho que el capital ya no sea necesariamente la totalidad de la empresa?

Un recorrido por la historia reciente de la administración del conocimiento

A comienzos de la década de 1980, frente a la crisis que había comenzado con los conflictos petroleros, la administración occidental, impotente en su capacidad de hacer frente a la emergencia de la competencia japonesa y nórdica, busca vías de solución. Uno de estos movimientos, por reacción al enfoque de Porter (1985), propone una renovación de la estrategia clásica nacida del análisis industrial. Se trata de un nuevo paradigma con el "movimiento recursos-competencias". Según los defensores de este enfoque, la realidad de la empresa no se limita a una ecuación de posicionamiento entre su producto y su mercado, sino que se define como un conjunto de recursos y competencias que hay que valorar.

La teoría fundada en los recursos

Los primeros autores que se inclinaron hacia este tema están en los comienzos de lo que se llamó "teoría fundada en los recursos" (*resource-based view*) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986). En 1984 nació el térmi-

no resource-based view con el célebre artículo de Birger Wernerfel; su objetivo era esencialmente cuestionar el enfoque dominante "Structure-comportement-performance" elaborado por M. Porter. Según Wernerfelt, inspirado por los trabajos más antiguos de Edith Penrose (1959), la empresa se distingue de sus competidores por sus competencias, las cuales forman parte de los recursos organizacionales. Para los defensores de este enfoque, las competencias están unidas fundamentalmente a la experiencia acumulada en el tiempo y en el espacio, y confieren una diferencia funcional a la empresa que es su depositario. Barney (1986 y 1991) establece un lazo entre el concepto "recursos" y la ventaja competitiva sostenida de la empresa. Para él, la definición de los recursos es muy amplia en la medida que incluye "todos los activos, las capacidades, los procesos organizacionales, atributos, informaciones, saber, etc., controlados por una empresa, que le permiten concebir y ejecutar estrategias que mejoran su buen funcionamiento y eficacia"[7]. En la medida que esta definición cubre un ancho abanico de elementos, Barney clasifica los recursos en tres categorías: el capital físico, el capital humano y el capital organizacional. Así, el éxito competitivo de una empresa depende de su capacidad de combinación y de puesta en marcha de sus recursos con el fin de elaborar una estrategia de creación de valor difícilmente imitable por los competidores reales y potenciales.

Además, ¿cuál es la fuente de la durabilidad de la ventaja competitiva que se deriva de estos recursos organizacionales? La teoría de las capacidades dinámicas proporciona una respuesta a esta pregunta.

La teoría de las capacidades dinámicas

La teoría de las capacidades dinámicas (*dynamic capabilities*) remite a dos nociones importantes que conciernen al universo de las organizaciones, a saber: las competencias y las capacidades. Según los defensores de este enfoque (Nelson y Winter, 1982; Stalk, 1992), cada empresa posee competencias, es decir, saber fundamental que se manifiesta a través de las tecnologías, los procedimientos y las patentes[8] de las que dispone. Por su lado, las capacidades tienen relación con el saber-hacer de la empresa que condiciona la calidad de la puesta en marcha de las competencias centrales. La empresa debe no sólo utilizar su capacidad de actuar en ciertos campos (y así su capacidad de activar su depósito de competencias), sino también sobresalir en los procesos de aprendizaje asociados a estos campos. Es decir, debe poseer capacidades que le permitan acudir a sus recursos actuales para crear nuevos recursos y concebir nuevas maneras de utilizarlos combinándolos con otros, recientemente integrados.

[7] Barney (1986).

[8] La patente es un documento legal concedido por la Oficina Nacional de Patentes que le da un monopolio temporal a un inventor para la explotación comercial de su invención. La duración de este monopolio es de 17 años en Canadá y Estados Unidos, y 20 años en ciertos países como Reino Unido e Italia. Después de este tiempo, el inventor no tiene derechos especiales.

Es en la dinámica de renovación constante de los recursos que conserva una ventaja competitiva que puede ser duradera. También existen, según esta escuela, varios medios de proteger las competencias de la empresa para asegurar la durabilidad de la ventaja competitiva. Winter (2000) muestra, por ejemplo, que el valor creado por la empresa a partir de estas combinaciones de recursos y de competencias depende de su capacidad de apropiarse del resultado de estas combinaciones, sea que lo conserve durante un tiempo por anticipado sobre sus competidores, sea por una barrera en la entrada legal (patente, marca de comercio), es decir, por una gestión hábil de los secretos de fabricación o incluso por una maestría en los activos complementarios necesarios para la fabricación, la comercialización o la utilización del producto o del servicio ofrecido (administración inspirada en la integración).

La teoría de las competencias distintivas

A comienzos de la década de 1990, el debate sobre el tema de la capacidad organizacional se intensificó insistiendo más en los conceptos de recursos y capacidades dinámicas elaborados durante los ochenta. Se comienza a tener en cuenta nuevos aspectos de la interacción compleja de los recursos, capacidades, procesos organizacionales y de la percepción administrativa, lo mismo que interacciones sociales dentro de las empresas y entre éstas. Asistimos al surgimiento de la noción de competencia distintiva (*core competency*) (Sánchez, 2001). Los dos autores que marcaron esta corriente, Hamel y Prahalad[9], se interesan esencialmente por el tema de la explotación de las competencias organizacionales, una vez que la empresa las posee. En otras palabras, se trata de determinar de qué manera la empresa valoriza y protege sus competencias. Así, la empresa procura combinar el conjunto del saber y las tecnologías que posee para proponerles una ventaja particular a sus clientes. En esta óptica, si procura crear valor, debe combinar inteligentemente sus recursos y sus competencias en todos los planos y hacerlas converger hacia sus objetivos fundamentales. Para ciertos autores:

> [...] las competencias organizacionales están, entonces, íntimamente relacionadas con los procesos administrativos y los elementos organizacionales construidos **alrededor del conocimiento y del saber-hacer individual**. Por un lado, hay ingredientes, patrimonio, activos tangibles o intangibles y, por el otro, la ejecución de todos ellos en combinación, realizada por individuos y procesos organizacionales para alcanzar un objetivo deseado[10].

Conviene entonces reflexionar sobre estos procesos de activación de los recursos (Saives, 2002) y sobre los adecuados sistemas de administración del conocimiento.

---

[9] Ver Hamel y Prahalad (1994) y Prahalad y Hamel (1990).

[10] Sánchez y Heene (1997).

La administración de los conocimientos: conceptos, definición

Como acabamos de ver, el individuo y el proceso organizacional son restablecidos al núcleo del funcionamiento de la empresa para aumentar sus capacidades de innovación y asegurar una posición competitiva. Desde entonces, se vuelve primordial el proceso de creación de saberes y conocimientos. La administración es la disciplina que más se inclinó hacia este proceso, lo que permitió que emergiera una disciplina basada en las nuevas variables socio-económico-tecnológicas: la administración de los conocimientos (*knowledge management*).

¿Qué es la administración de los conocimientos?

Evidentemente, la primera etapa de un proceso de explicación y comprensión debe ser la definición de los conceptos abordados. Esta etapa es necesaria y arriesgada, particularmente en el caso de conceptos complejos. Es difícil, por un lado, escoger entre dar una definición amplia con el fin de integrar todos los puntos de vista pero perder agudeza y, por el otro, proporcionar una definición más detallada pero poco general. La administración del conocimiento forma parte de estos conceptos complejos cuya definición es ardua. Estamos en el campo epistemológico de la administración, marcado por las ideologías, donde las definiciones varían de un enfoque ideológico a otro en cuanto a la finalidad, los medios, las perspectivas, la cultura, etc. También estamos en el campo epistemológico del conocimiento, concepto central en varias disciplinas como la filosofía, la economía, las ciencias exactas o la psicología. Es difícil, en estas condiciones, establecer un contorno preciso para la noción de "conocimiento". De nuestra parte, abordamos este concepto desde un punto de vista humanista que tiene como finalidad única el ser humano, su bienestar, su plenitud espiritual y material en armonía con su medio social y ambiente ecológico.

El progreso tecnológico y la importancia creciente de la tecnología de la información en la organización de las sociedades nos conducen, injustamente, a confundir el concepto de "administración del conocimiento" con la circulación de la información. También, antes de definir este concepto, distinguiremos las siguientes nociones: datos, información, conocimiento y saber.

Los datos

Un dato es el resultado de una medición efectuada con la ayuda de un instrumento natural o construido. Podemos hacer una medición cualitativa (por ejemplo, la noche cayó; el clima organizacional es bueno) o cuantitativa (por ejemplo, el sol se pone a las 18 h 10; la productividad aumentó en 10%). Generalmente, concedemos importancia a los datos cuando los consideramos objetivos. En principio, no hay en él una expresión de intención o voluntad; el fenómeno medido existe aparte de nues-

tra voluntad. No obstante, aunque el dato sea acreditado como objetivo, el instrumento de medición no lo es siempre; como recuerda Prax:

> La intencionalidad del observador puede ser tan fuerte que falsee completamente la fiabilidad de la adquisición [...] de hecho, es en la relatividad donde reside la objetividad del dato: cuando varios datos son adquiridos del mismo modo, entonces su comparación (*scoring*) ofrece una información objetiva[11].

La información

Una información es un conjunto de datos recogidos que debe ser organizado con el fin de formar un mensaje. "El modo de organizar los datos resulta de una intención del emisor y, por consiguiente, es perfectamente subjetivo"[12]; la información también es el primer material del conocimiento. Una información es, por definición, codificable y se expresa en forma de un conjunto de proposiciones. Según Mansell y Steinmueller (2000), "la codificación se convirtió en la esencia misma de la actividad económica"[13]. Numerosos son los autores que creen que esta posibilidad de codificación es la base de la expansión económica de los países industrializados. Esta codificación, al volverse accesible y competitiva por la contribución de las tecnologías de la información, crea la ilusión según la cual la administración del conocimiento se limita a esta etapa. Volveremos sobre este punto un poco más adelante.

El conocimiento y el saber

Hablar del conocimiento implica obligatoriamente al ser humano. El conocimiento existe sólo a través del individuo o el grupo que lo genera.

Supone, para explotar la información, la existencia de categorías cognoscitivas, códigos de interpretación y aptitudes muy a menudo tácitas [...] Por eso es necesario distinguir cuidadosamente entre circulación de información y transferencia de conocimientos. Porque es tácito, el conocimiento no es trasladable de un usuario a otro sin costo ni pérdida, a semejanza del programa informático que basta con cargar sobre una máquina para que funcione inmediatamente y de modo plenamente eficiente[14].

Ahora que definimos sumariamente estas importantes nociones, podemos encaminarnos prudentemente a una definición de la administración del conocimiento:

> La administración del conocimiento es un proceso de aprendizaje, creación, transformación, circulación de los conocimientos explícitos y tácitos a un contexto dado, efectuado por los hombres, integrado en

[11] Prax (2000. p. 35).
[12] Prax (2000).
[13] Mansell y Steinmueller (2000, p. 21).
[14] Épingard (1999).

los diferentes procesos de la organización, sometido a la lógica administrativa vigente. Es acumulativa y no antagonista[15].

Esta definición recalca algunos elementos fundamentales:

- Todo proceso de creación de conocimiento integra la noción de aprendizaje. En efecto, cada vez que se emprende una acción (producción de un bien o un servicio), nos exponemos a una sucesión de acontecimientos y experiencias no planificados, lo que nos conduce hacia nuevos interrogantes en los cuales no se había pensado en el momento de la concepción de esta acción. El esfuerzo que se despliega para resolver estos problemas pone en marcha un proceso de aprender haciendo (*learning by doing*) o aprender utilizando (*learning by using*). Estos aprendizajes, si el contexto lo permite, formarán parte del bagaje de experiencias de los individuos, lo que llevará a mejorar el proceso de producción.
- El proceso de creación, transformación y circulación de conocimientos es válido tanto para los conocimientos tácitos como para los explícitos. Es importante insistir en este punto sobre la medición, donde las teorías dominantes en administración del conocimiento, incluso si aceptan en el discurso la importancia de los conocimientos tácitos, a menudo conceden un sitio más importante a los conocimientos explícitos. La razón es simple. Los conocimientos explícitos pueden ser codificados, explotados en soportes informáticos o documentos empresariales y eliminan el lazo entre la empresa y el ser humano portador de los conocimientos. Incluso, aunque el individuo ya no esté en la empresa, los conocimientos necesarios para la ejecución de sus funciones permanecen en ella. Esto es una ilusión porque, como vimos, los conocimientos explícitos catalogados disponibles para diferentes soportes son sólo la parte visible del iceberg, por consiguiente, una parte ínfima del conjunto del capital intelectual.
- El proceso de creación de saberes está inserto en un contexto. No puede efectuarse aparte de un medio sociopolítico con sus características propias que integran las representaciones, creencias y cultura de los individuos. En la medida en que el ser humano es parte integrante del proceso, todo lo que influye sobre él desempeña un papel determinante en este proceso.
- Este proceso de creación es a la vez individual y colectivo; interviene en todos los planos del funcionamiento de la empresa. No obstante, no es automático ni óptimo en sí. Es la filosofía administrativa vigente en la empresa la que engendrará resultados muy diferentes. Un estilo de administración muy jerarquizada y excesivamente racional, que valoriza únicamente al personal superior de la empresa sólo logra desacelerar, incluso destruir, el proceso de creación y de circulación de conocimientos. No es azar que las or-

[15] Ebrahimi y Salves (2005).

ganizaciones cuya estructura es más plana y donde los individuos se expresan en los lugares de socialización, tengan resultados más interesantes en lo que tiene relación con la innovación, la posición competitiva y la rentabilidad.

- El conocimiento es también acumulativo. Según Foray (2000, p. 62), el conocimiento es el principal factor de la producción de nuevos conocimientos y nuevas ideas. Un nuevo conocimiento intervendrá como un trampolín que permitirá ir hacia otro horizonte, el cual se añadirá a lo que ya se sabía; no lo desplazará.
- Este proceso no es antagonista. Esto significa que para reproducir una acción un individuo puede utilizar infinidad de veces el mismo conocimiento sin que le cueste (Foray, 2000). Además, una cantidad muy grande de individuos puede utilizar el mismo conocimiento sin que nadie sea privado de ello. Esto ha sido explicado por Thomas Jefferson[16] en un lenguaje mucho más poético que el de los economistas: "Quien recibe una idea de mí recibe un saber sin reducir el mío, igual a aquel que enciende su vela con la mía, recibe la luz sin sumergirme en la sombra". Ciertos autores incluso hablan de la "expansión infinita" de los conocimientos indefinidamente multiplicados por sus poseedores.

A través de la definición que presentamos, podemos entrever la complejidad de la noción de "administración del conocimiento", la cual no se reduce a una dimensión simple y tecnológica. Como lo subrayamos, un número importante de investigadores y administradores desgraciadamente limitan la administración del conocimiento al establecimiento de un sistema sofisticado de información capaz de almacenar, codificar, controlar y organizar los conocimientos explícitos en bases de datos. La idea subyacente a este enfoque, que se califica como "la persona sobre el documento", es que el conocimiento puede ser extraído del individuo, clasificado en bases de datos que pertenecen a la empresa y que pueden ser reutilizadas. Esto da la oportunidad a todos los miembros de la organización de buscar las informaciones almacenadas, sin entrar en contacto con las personas que crearon esta información ni comprender el contexto de su creación. Este enfoque puede ser práctico si en la empresa se necesita la misma información y de modo rutinario; pero tan pronto como se sale de este medio –lo que es cada vez más real en las empresas que laboran en el campo de la nueva economía– este enfoque no basta. Por esta razón ciertas empresas prefieren invertir en un enfoque que favorezca las interacciones entre los individuos más que en el almacenamiento de conocimientos. No se trata de negar la importancia de las tecnologías de la información y las posibilidades que ofrecen. Dos opciones se ofrecen a los administradores: reducir la complejidad de la administración del conocimiento a la dimensión de la codificación y del almacenamiento de la información y poner así la tecnología en el centro de la elección estra-

[16] Tercer presidente de Estados Unidos, de 1801 a 1809.

tégica, o sea, utilizar la tecnología paralelamente a otras aproximaciones para favorecer las interacciones y la comunicación (Foray, 2000).

Uno de los elementos que explican el éxito de las empresas japonesas en materia de innovación reside precisamente en este esfuerzo incesante de crear lugares de socialización entre los individuos, lo que favorece el proceso de creación de saberes, en particular, a partir de los conocimientos tácitos.

Sin embargo, antes de abordar la lógica organizacional de las empresas japonesas que pone de relieve la importancia de las diferentes dimensiones del proceso de creación de conocimientos para innovar, precisemos lo que la literatura entiende por "innovación".

B. Innovación: definición de los conceptos clásicos

> *La innovación es el arte de interesar a un número creciente de aliados que nos dan cada vez más fuerza.*
> AKRICH, CALLON Y LATOUR (1988a)

Insistimos en que la calidad y el dominio de los costos ya no son ventajas suficientes para afrontar la competencia, en particular en las sociedades marcadas por la hipercompetición (D'Aveni, 1994) y en los ambientes tecno-económicos turbulentos y dinámicos donde los mercados evolucionan a un ritmo acelerado. En la sociedad contemporánea, la innovación, la creación de conocimientos y la capacidad de cambio forman parte, pues, de los determinantes clave de la competitividad y el crecimiento de las empresas (Loilier y Tellier, 1999). La innovación, en particular, es la única competencia distintiva, en el sentido de Prahalad y Hamel (1990), que permite superar las barreras impuestas por los competidores y mantener o crear ventajas competitivas sobre mercados permanentemente renovados (Porter y Stern, 2001).

Definición de innovación

En una perspectiva estratégica, varios autores han acordado reunir las posiciones de los defensores de ambos enfoques de la innovación para describirla a la vez como **resultado** y **proceso**; proceso que puede ser de creación de productos, procedimientos, servicios o incluso de nuevos procesos o renovación de actividades habituales de la organización (Dosi, 1982; Teece, 1989; Tarondeau, 1994), es decir, un proceso de cambio (Bernoux, 2004) en la articulación de los recursos de la empresa.

Así, la innovación a menudo consiste en desarrollar nuevos productos que presenten al menos una novedad con relación a la oferta existente y que el usuario la perciba como tal. Sin embargo, la innovación del producto es a menudo inseparable de la innovación del procedimiento, es decir, del desarrollo de nuevos procedimientos industriales o nuevas tec-

nologías para reducir los costos de producción de los bienes y servicios asociados con los procedimientos existentes, o para permitir la concepción de nuevos productos, servicios y procedimientos. Finalmente, la innovación de productos o procedimientos puede ir acompañada también de innovación organizacional. Así, podemos distinguir algunos grandes tipos de innovaciones (Barreyre, 1975), como los siguientes:

- Las **innovaciones tecnológicas** comprenden nuevos materiales (fórmica, acero inoxidable y, más recientemente, polietileno extrudido que sirve para el termomoldeado de las botellas plásticas, etc.); nuevos ingredientes (chitosan –extraído de la concha de gamba– de múltiples aplicaciones industriales, proteínas animales incorporadas a la carne procesada, etc.); nuevas fuentes de energía (la bioenergía obtenida de tratamientos de recuperación de la biomasa); nuevos componentes (chip de ADN utilizado en la investigación genómica, etc.); nuevos sistemas complejos (programación Linux, juegos electrónicos multimedia, compresión MP3, etc.); nuevas combinaciones tecnológicas de procesos conocidos (teléfono celular, láser, DVD, RFID, etc.); nuevos productos acabados creados por aplicaciones innovadoras de principios simples (bolígrafo, cámara de fotos desechable, navaja de afeitar de láminas intercambiables, cepillo de dientes eléctrico, moto de nieve, etc.); nuevos modos de envasado (productos en tubo o en aerosol, productos alimenticios solubles, envasado de larga duración a altas temperaturas, alimentos congelados por medio de nitrógeno líquido, etc.) o, incluso, nuevos procedimientos que utilizan nuevos equipos de fabricación (ultrafiltración de la leche, extrusión, división con láser de las materias textiles y alimenticias, etc.).
- Las **innovaciones comerciales** se apoyan más bien en las funciones "distribución" y "marketing". Pueden consistir en nuevos modos de presentación de un producto o de un servicio (el libro en formato de bolsillo, el ciberperiódico y la descarga de información, los empaques individualizados, etc.), nuevos modos de distribución (distribución automática, reparto a domicilio, alquiler de servicios o de equipos), nuevas aplicaciones de un producto conocido (nailón, chitosan, etc.), nuevos medios de promoción de ventas (vallas comerciales, portales y venta en línea), nuevos sistemas comerciales (autoservicio, programas de fidelidad de los hipermercados, pago en línea, etc.).
- Las **innovaciones organizacionales**, como su nombre lo indica, se refieren a la organización de la empresa, desde su proceso de administración hasta sus modalidades de desarrollo (los métodos administrativos que se sucedieron desde la organización científica del trabajo concebida por Taylor en el siglo XIX, la administración de participación por objetivos y la instauración de la democracia participativa en la empresa, la informática de la administración, la reingeniería con la implantación de los NTIC en la empresa, la franquicia aplicada a la hotelería, las organizaciones en red, etc.).

Estos cambios pueden tener una intensidad variable (Durand, 1992) en un *continuum* que va desde innovaciones paulatinas a radicales. En efecto, las innovaciones modifican más o menos el juego competitivo, las características de los mercados de consumo, las competencias tecnológicas y organizacionales de las empresas y, más globalmente, las instituciones sociales (Abernathy y Clark, 1985). En un extremo, las innovaciones relativas, menores o paulatinas, a menudo consisten en un mejoramiento gradual de las características de un producto, procedimiento, servicio o proceso. Este mejoramiento se logra por la integración repetida de las experiencias y aprendizajes de los diseñadores o usuarios de esta innovación sin que haya que recurrir a nuevas competencias o destrezas, y sin que implique progreso técnico superior. Estas innovaciones permiten mantener una diferenciación de la oferta ante los consumidores-usuarios. Podemos así valorar la novedad alrededor de estos últimos minimizando los riesgos relacionados con la introducción comercial de un nuevo producto. Citemos, en calidad de ejemplo, la variedad de los formatos (individualización de las porciones) el mejoramiento ecológico de los materiales de embalaje (materiales reciclables), el aumento de la capacidad de almacenamiento de datos del material digital (medios magnéticos) (disquete, CD-ROM, DVD, memoria USB, etc.) o el poder de las generaciones sucesivas de microprocesadores.

Al otro extremo, las innovaciones de ruptura, mayores o innovaciones radicales, consisten en el desarrollo y la puesta en marcha de conocimientos tecno-científicos y de nuevas destrezas que pretenden revolucionar el resultado de la oferta de la empresa. Este género de innovaciones es mucho menos frecuente que el primero; son a menudo calificadas como innovaciones de ruptura, ya que pueden involucrar cambios técnicos, competitivos y sociales considerables. Pueden, en efecto, dar origen a nuevas industrias (como la industria de los procesadores informáticos, internet, teléfonos celulares, fotografía digital), modificar las características de la demanda y las reglas del juego competitivo (por ejemplo, el impacto sobre la normatividad de precios por la sustitución de un producto o una tecnología por otro, como el videocasete versus el DVD) o modificar las prácticas sociales (la desorganización de una estructura de las tres comidas familiares tradicionales con la multiplicación de los productos alimentarios industriales elaborados, lo que da lugar a comer en cualquier momento y lugar; aumento de la formación escolar a distancia con el mejoramiento de las tecnologías de la comunicación multimedia; la extensión del trabajo a distancia o teletrabajo con el desarrollo de los NTIC, etc.).

La dinámica de la innovación

La innovación sigue una dinámica cíclica de olas sucesivas, en parte concurrentes, de innovaciones de productos y procedimientos (Utterback, 1994) (ver figura 14.1). A las máquinas de escribir manuales las reemplazaron las eléctricas, luego los computadores dotados de programas de procesamiento de textos cada vez más sofisticados; en el campo de

la refrigeración, al hielo natural lo sustituyó el producido por máquina, luego la refrigeración electromecánica y hoy el acondicionamiento aséptico; en la iluminación, las lámparas de aceite y las velas dieron paso a la iluminación a gas, luego a la iluminación eléctrica y más recientemente a las lámparas fluorescentes; en la fotografía, el daguerrotipo es uno de los antepasados de la fotografía análoga, hoy suplantada por la fotografía digital; y así sucesivamente.

Más recientemente, desde la década de 1990, con el advenimiento de la tercera generación de las ciencias del genoma (genómica, proteómica, etc.), impulsada por el progreso de la informática y las nanociencias, el modo de evolución de los conocimientos científicos en el campo de la vida es "también cada vez más complejo, acelerado y transdisciplinario" (Salvas, Desmarteau y Seni, 2003) y la industria farmacéutica no deja de reestructurarse alrededor de un nuevo actor, la investigación biotecnológica (Saives et al., 2005). En el sector de las telecomunicaciones (Petit, Brousseau y Phan, 1996; Roux, 2000), somos testigos de un ritmo creciente de sustitución por ruptura o integración de nuevas tecnologías (telefonía digital por fibra óptica, satelital, por protocolos de internet, etc.). Estas olas de innovaciones se insertan en un proceso de cambio en el que la innovación de productos a menudo precede a la innovación de procedimientos (ver figura 14.1).

El resultado de una empresa innovadora depende, entonces, de su capacidad de detectar las olas sucesivas de innovación, la fuerza de "destrucción creativa" de las innovaciones (según los términos de Schumpeter), así como la "transiliencia" de estas nuevas innovaciones (Abernathy y Clark, 1985), es decir, su propensión a modificar considerablemente, incluso volver a definir, los recursos, las competencias y las relaciones de las empresas, para adaptarse y, mejor aún, preverlos. El dilema estratégico del administrador reside en la dificultad de discernir el momento en que hay que pasar de un ciclo de desarrollo de una tecnología a otro, particularmente para evitar la obsolescencia y decadencia rápidas de las actividades amenazadas por sus sustitutos.

Distinguir innovación e invención

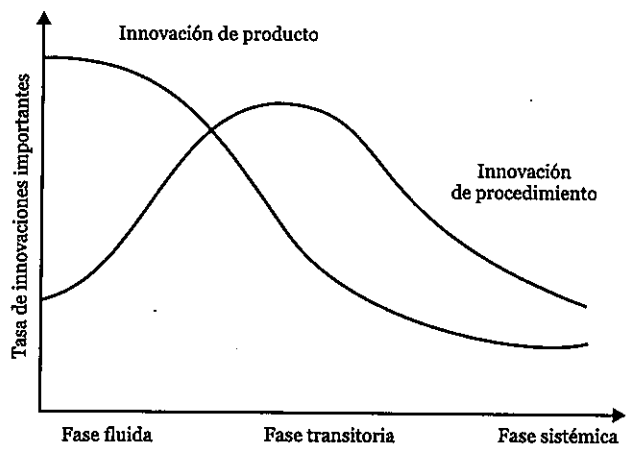
No todas las ideas innovadoras se transforman en éxitos comerciales. Debemos al economista e historiador Schumpeter la definición de la innovación como la primera introducción comercialmente acertada de una invención (nuevo producto, nuevo procedimiento o nuevo sistema), así como la distinción entre "innovación" e "invención". La innovación es la aplicación exitosa de un nuevo concepto, descubrimiento o invención; su sanción positiva o, incluso, la aprobación del usuario al respecto.

En cuanto a la invención, consiste en una idea, un proyecto, plano, prototipo o piloto más o menos fiable técnicamente y pensado como una solución potencialmente útil, brevemente, "todo lo que precede al primero e incierto encuentro con el cliente y la opinión que dará"[17]; sin embar-

[17] Akrich, Callon y Latour (1988).

go, las invenciones, aunque sean una fuente de costos para su desarrollo, no necesariamente se ponen en el mercado. En todas partes del mundo la historia está llena de ejemplos de invenciones que no han sobrepasado la fase del laboratorio o el taller del inventor (Baumol, 2002). En la perspectiva capitalista schumpeteriana, en la que los cambios tecnológicos modifican principalmente la estructura y el crecimiento de la economía (Scherer, 1999), hay creación de valor en la actividad de creación tecnológica sólo si hay "innovación" permanente, es decir, una transformación económica sostenida de la invención[18].

FIGURA 14-1
LA DINÁMICA DE LA INNOVACIÓN



Producto	De una gran variedad al estándar dominante, luego a la innovación incrementada de los productos estandarizados
Procedimiento	De progreso fabril fuertemente dependiente de mano de obra calificada y equipos genéricos a equipos especializados operados por mano de obra poco calificada
Organización	De una forma de empresa orgánica a jerarquías mecánicas firmes que implican tareas y procedimientos definidos y pocos mecanismos de estímulo de la innovación radical
Mercado	De un mercado fragmentado e inestable con diversos productos y retroalimentación rápida a un mercado de productos de consumo ampliamente indiferenciados
Competencia	De un gran número de pequeñas empresas con un producto único a oligopolios de empresas con productos similares

Fuentes: traducido de W.J. Abernathy y J.M. Utterback, "Pattems of Industrial Innovation", *Technologs Review*, junio-julio 1978, y de J. Utterback, *Mastering the Dynamics of Innovation*, Boston, *Harvard Business School Press*, 1994.

[18] Ver Baumol (2002), Scherer (1999), así como los teóricos evolucionistas (de las capacidades dinámicas), Dosi (1982), Nelson y Winter (1983), Utterback y Suárez (1993), etc.

Transformación de las invenciones en innovaciones

En la perspectiva schumpeteriana, la innovación es el fruto de la creatividad de empresarios o creadores de proyectos particulares que saben unir los riesgos y las nuevas ideas para transformar descubrimientos, invenciones y proyectos en productos o servicios válidos, a fuerza de pasión y motivación. No obstante, en una perspectiva más moderna, la administración de la innovación y su relación con el mercado y las novedades tecnológicas son más a menudo el resultado de una actividad colectiva que de un individuo por muy inspirado y obstinado que sea (Akrich, Callon y Latour, 1988a, p. 5).

Clásicamente, la innovación es presentada con frecuencia como un punto de encuentro entre ciencia, tecnología y mercado (Le Bas, 2004. p. 40). Ahí donde la ciencia (y sus investigadores) pretende descubrir, comprender y desarrollar conocimientos universales y teorías de la realidad, la tecnología (y sus ingenieros) trata de inventar, por un doble proceso de construcción/destrucción creativa de lo existente, nuevos modelos de creación de valor (Baumol, 2002; Scherer, 1999). En un contexto económico, político, social y jurídico dado (Wiener, 1996), las competencias distintivas de las empresas emergen de su capacidad de hacer prácticos los conceptos inventados y potencialmente útiles para consumidores y más generalmente para una sociedad, controlar los planos, hacer rutinarios los procesos de su ejecución y, finalmente, especializarse, imponer y mantener sus conocimientos (Saives, Desmarteau y Seni, 2003). Más globalmente, para muchos historiadores, antropólogos, economistas y sociólogos, "lo que permite a una invención desarrollarse y transformarse en innovación es, pues, la posibilidad de reinventarla y encontrarle un sentido adaptado a las circunstancias específicas de una acción, una cultura o una economía"[19].

C. El proceso de administración de la innovación

> *La innovación es un recorrido que, de decisión en decisión,*
> *llega en un buen momento a un buen mercado*
> *con un buen producto.*
> AKRICH, CALLON Y LATOUR (1988a, p. 8)

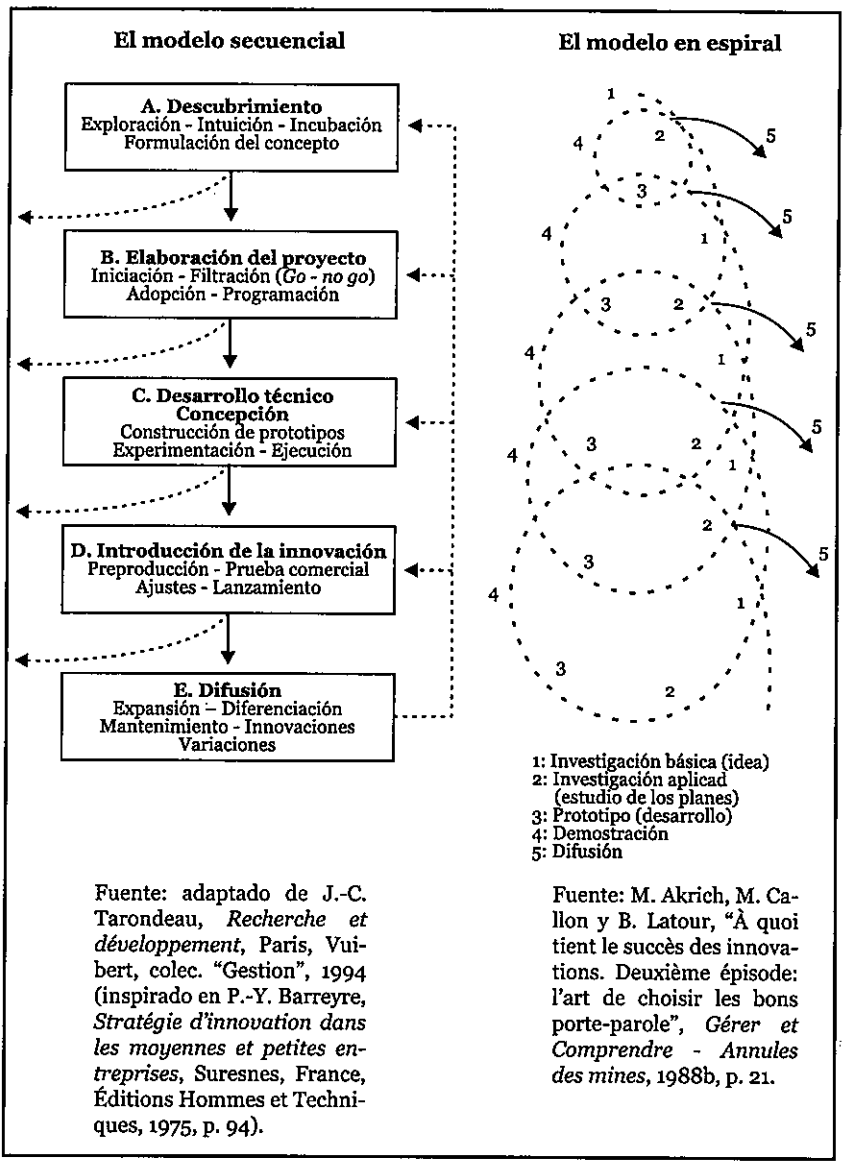
¿Se puede administrar la innovación? Es grande la tentación de responder negativamente, ya que el proceso de innovación puede aparecer como una reconstrucción *a posteriori* o una racionalización del avance de una sucesión de actos de creación y de decisión. Sin embargo, encontramos en la literatura diferentes proposiciones que aportan un marco de lectura de las etapas que contribuyen a poner en el mercado una invención o un descubrimiento.

[19] Aller (2004, p. 70).

Las etapas del proceso

Las etapas del proceso de innovación se representan en la figura 14.2 en dos modelos complementarios hoy clásicos: el modelo secuencial y el modelo en espiral.

FIGURA 14-2
MODELIZACIÓN DEL PROCESO DE INNOVACIÓN:
MODELO SECUENCIAL Y MODELO EN ESPIRAL



Fuente: adaptado de J.-C. Tarondeau, *Recherche et développement*, Paris, Vuibert, colec. "Gestion", 1994 (inspirado en P.-Y. Barreyre, *Stratégie d'innovation dans les moyennes et petites entreprises*, Suresnes, France, Éditions Hommes et Techniques, 1975, p. 94).

Fuente: M. Akrich, M. Callon y B. Latour, "À quoi tient le succès des innovations. Deuxième épisode: l'art de choisir les bons porte-parole", *Gérer et Comprendre - Annules des mines*, 1988b, p. 21.

El proceso de innovación como tal está lejos de ser lineal; supone una serie de etapas, que muchas veces hay que cumplir, e implica numerosas idas y vueltas. Estos modelos proceden de la yuxtaposición misma de fases que conciernen a la búsqueda de nuevas ideas, transformación de las ideas en conceptos y proyectos, desarrollo técnico y experimentación de prototipos, prueba, demostración y lanzamiento del prototipo, y luego la difusión comercial y social.

La búsqueda de ideas a menudo descansa en la investigación básica. En esta etapa de la investigación, estos trabajos son emprendidos esencialmente en la perspectiva de sobrepasar los límites de los conocimientos científicos y crear nuevos conocimientos sin perseguir específicamente un fin práctico.

Los investigadores se esfuerzan por descubrir nuevas leyes del universo y/o nuevos elementos científicos. A menudo, esta investigación se efectúa en las universidades o los grandes centros gubernamentales de investigación (por ejemplo, el Centro de Investigación en Biotecnología, el Instituto de Investigación Aeroespacial o el Instituto de Tecnología de la Información). También puede celebrarse en las grandes empresas privadas dotadas de instalaciones para investigación y desarrollo. Los descubrimientos y las invenciones podrán hacerse innovaciones sólo a condición de que la **investigación aplicada** se apodere de esas leyes y utilice esos nuevos conocimientos para concebir y experimentar soluciones óptimas para resolver problemas prácticos. Entonces viene la etapa del **desarrollo**, dedicado a la construcción y ejecución de protocolos eficientes de fabricación de diferentes prototipos a pequeña o mediana escala industrial. Esta etapa también comprende los ensayos técnicos e industriales que se refieren a optimización de esta fabricación. Precede a la escala masiva de la producción industrial. Las etapas de la investigación aplicada y del desarrollo conciernen más a menudo a las empresas privadas que quieren lucrarse de la innovación y contar con su experiencia para erigir su avance tecnológico sobre los competidores potenciales. La última etapa de la demostración, o incluso, la difusión, se define diferente según los enfoques disciplinarios. Volveremos a esto más adelante.

En Canadá, los cinco principales sectores de la investigación industrial son las industrias de los equipos de telecomunicación (Nortel Networks Corporation, Ericsson Canada, etc.), la industria farmacéutica y biotecnológica (Apotex, Pfizer Canada, GlaxoSmithKline, Biovail, QLT Inc., GenPharm, etc.), la industria de los servicios de telecomunicación (Bell Canada, Telus, BCE Emergis, Rogers), la industria de los programas y servicios informáticos (IBM Canada, Creo, Cognos, Geac Computer Corporation, etc.), la aeronáutica (Pratt y Whitney, Bombardier, CAE, Honeywell, etc.), la de equipos para automóviles (Magna International) y el sector de la energía primaria (Énergie atomique du Canada, Ballard Power Systems, Précision Drilling Corporation, etc.). En la tabla 14.1 se mencionan las principales empresas canadienses innovadoras en estos sectores. Observemos que el esfuerzo en investigación y desarrollo, me-

dido en cuanto a los ingresos de las empresas en relación con los gastos, es muy variable según los sectores.

Tabla 14-1
Los 25 líderes en investigación y desarrollo industrial de Canadá

Rango	Nombre de la empresa	Gastos en I&D (millones de dólares canadienses) (2003)	Invesión de investigación (porcentaje de las rentas)	Industria
1	Nortel Networks Corporación	2789	20,3	Equipos de telecomunicación
2	Bell Canada	1000	6	Servicios de telecomunicación
3	Magna Internacional	631	2,9	Equipo automovilístico
4	Pratt y Whitney Canada	423	20,1	Aeronáutica
5	ATI Tecnologías Inc.	329	16,9	Equipo informático
6	IBM Canadá Ltd.	322	6,1	Programas y servicios informáticos
7	Ericsson Canadá Inc.	232	44,7	Equipos de telecomunicación
8	Alcan Inc.	196	1	Explotación minera y metalúrgica
9	Bombardero Inc.	188	0,9	Aeronáutica
10	Energía atómica de Canadá	156	27,3	Energía atómica
11	Apotex Inc.	154	18,4	Productos farmacéuticos
12	Ballard Power Systems Inc.	146	86,9	Energía primaria (baterías a combustible)
13	Creo Inc.	145	17,9	Programas y servicios informáticos
14	Pfizer Canadá Inc.	143	9,5	Productos farmacéuticos
15	GlaxoSmithKline Inc.	132	12	Productos farmacéuticos
16	Zarlink Semiconductors Inc.	124	45,8	Equipos de telecomunicación
17	Biovail Corporación	121	10,5	Productos farmacéuticos
18	Merck Frosst Canadá	116	13,4	Productos farmacéuticos
19	CAE	115	10,2	Aeronáutica
20	Aventis	112	110,9	Productos farmacéuticos
21	Cognos Inc.	109	14,2	Programas y servicios informáticos
22	PMC Sierra Ltd.	99	57,8	Componentes electrónicos
23	HydroQuebec	99	0,9	Electricidad
24	MDS Inc.	92	5,1	Servicios sanitarios
25	Research in Moción Ltd	91	21,2	Equipos de telecomunicación

Fuente: adaptado de *Research Infosource Canada Inc., Canada's Top 100 Corporate R&D Spenders*, 2004.

La difusión

Adoptar una innovación es adaptarla:
ésta es la mejor fórmula para la difusión.
AKRICH, CALLON Y LATOUR (1988b, p. 15)

Última etapa de la innovación, la difusión es el proceso por el cual una innovación es progresivamente comunicada a los miembros del sistema social (Rogers, 1962) y al mercado.

Conviene distinguir el modelo clásico de la difusión –inspirada en la epidemiología– del de la participación en los beneficios, en una perspectiva socio-técnica de la innovación. En la perspectiva clásica, la innovación se propaga –como una enfermedad– en función de sus cualidades propias a través de la adopción progresiva por parte de los individuos y su imitación por la de los competidores. Se impone poco a poco como un estándar dominante con relación a las ofertas competidoras. Por ejemplo, el modelo de automóvil T de Ford en el siglo XIX, el casete de VHS y el sistema Windows se impusieron como estándares dominantes en su momento (Tushman, Anderson y O Reilly, 1997). Para los sociólogos, una innovación que se difunde por efecto de demostración es recuperada sólo si llega a interesar a cada vez más numerosos actores del medio social que se la apropian.

El éxito de una innovación puede ser explicado de dos diferentes maneras según se insista en sus calidades intrínsecas o en su capacidad a suscitar la adhesión de numerosos aliados (usuarios, intermediarios, etc.). En el primer caso apelamos al modelo de la difusión (la innovación misma se difunde por contagio gracias a sus propiedades intrínsecas); en el segundo caso recurrimos al modelo de la participación en los beneficios (el destino de la innovación depende de la participación activa de todos los que están decididos a hacerla avanzar)[20].

Así como el nacimiento de una innovación hace intervenir una red de actores y no un único actor encarnado en el empresario schumpeteriano, la difusión de la innovación es un proceso social de compleja ejecución.

Esta creación tecnológica es un proceso de ensayos y errores en el que poco a poco se eliminan las ideas infructuosas, por lo que se han añadido

[20] Akrich, Callon y Latour (1988b, p. 14). En este capítulo no examinamos el elemento estratégico de la innovación pero precisamos, no obstante, que no necesariamente el mejor producto es el que se impone en el mercado, sino el mejor "negociado" y "mediatizado" de la mano de su portavoz. Es importante también derribar dos mitos. Según el primero, la estrategia de la innovación, que consiste en ser "el primero en el mercado", se gana los honores y la imitación por parte de los competidores en un proceso evidente y una amenaza natural. Ahora bien, la historia abunda en ejemplos de empresas cuyas innovaciones terminan en el fracaso y no le devuelven la ventaja al creador pionero, mientras que se imponen otros estándares, no necesariamente más competitivos. Según el segundo mito, la factibilidad de la estrategia de imitación no necesariamente es normal, porque también puede representar costos considerables.

las flechas punteadas al modelo secuencial de la innovación (ver figura 14.2) en todas las etapas del proceso y no solamente en el punto de la filtración de los proyectos. Es también un proceso reiterativo y retroactivo de acumulación, combinación y recombinación del saber y las experiencias en el curso del cual se madura o se elaboran nuevos proyectos. Por eso se encuentran en el esquema del proceso secuencial de la figura 14.2 una serie de flechas retroactivas que significan la interacción en doble sentido entre cada una de las etapas del proceso (Barreyre, 1975). También es por eso que aparecen en el esquema del modelo en espiral de la figura 14.2 curvas cuya circunferencia ha sido representada como creciente con relación al modelo en espiral original de Akrich, Callon y Latour (1988a y 1988b) para significar mejor el aumento del capital intangible, particularmente en la organización (conocimientos tácitos acumulados con la experiencia, capital intelectual, etc.).

Estamos de acuerdo con Loilier y Tellier (1999) sobre la complementariedad del modelo secuencial, que es como un modelo de organización, y el modelo en espiral, que es más bien un modelo de difusión de la innovación. Para estos autores, el proceso de innovación supone un "movimiento doble de transferencia de informaciones y de conocimientos"; ya sea una transferencia vertical, según la secuencia investigación-desarrollo-industrialización-commercialización o, incluso, invención-innovación-industrialización (Saives, Desmarteau y Seni, 2003), que determina en gran parte la organización del proceso de innovación en la empresa; y una transferencia horizontal que corresponde al fenómeno anclado socialmente de la investigación del conjunto de las partes beneficiarias y de los portavoces que participan en la generación de ideas, en nuevas aplicaciones, en las primeras utilizaciones y más globalmente en la "estabilización progresiva de las propiedades de una innovación y de su mercado"[21].

La innovación tiene de paradójico que crea inestabilidad e incertidumbre para la empresa, lo que la hace difícilmente dominable. Una organización innovadora debe transigir con esta inestabilidad favoreciendo la flexibilidad y la adaptación rápida que hacen posibles la apertura a las interacciones (Chesbrough, 2003), de las idas y vueltas permanentes entre las etapas de la innovación y negociaciones múltiples con los actores de la innovación (Akrich, Callon y Latour, 1988a y 1988b).

En este ambiente incierto e imprevisible, ante este proceso a veces más intuitivo que planificado, ¿cuáles son las condiciones verdaderas de la innovación y de la creación de conocimientos?

[21] Loilier y Tellier (1999, p. 37).

D. Las condiciones de la innovación y la creación de conocimientos

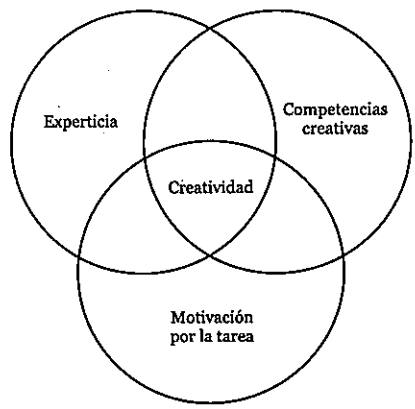
Primero encuentro, después busco.
CLAUDE BERNARD, citado por Pablo Picasso

Tener ideas

El nacimiento de ideas nuevas y útiles en diferentes dominios surge a menudo de una fuerte creatividad. Pero, ¿se puede estimular la creatividad?

La creatividad depende de numerosos factores individuales, personales y ambientales. Según Amabile (1988 y 1996), para la creatividad es necesario el encuentro de tres componentes en particular: experiencia, competencias creativas y una fuerte motivación (intrínseca o extrínseca con relación a la tarea) (ver figura 14.3).

FIGURA 14-3
MODELO DE CREATIVIDAD DE TRES COMPONENTES



Fuente: traducido de T.M. "Amabile, Creativity and Innovation in Organizations", Boston, *Harvard Business School Press*, enero, 1996.

Las competencias creativas (*creativity skills*) se refieren a un estilo cognoscitivo individual particular, llevado obstinadamente a contemplar los problemas bajo otra luz, a aplicar técnicas conocidas por la exploración de nuevas vías: este estilo es articulado alrededor de rasgos de personalidad singulares como la independencia, la indiferencia al juicio social, la tolerancia al riesgo y a la ambigüedad, la perseverancia frente a la frustración, etc.

La productividad del ambiente

La creatividad es el punto de partida necesario pero no suficiente de la innovación. La innovación es, en efecto, el proceso organizacional de la aplicación acertada de ideas creativas; depende de la capacidad de la empresa de ejecutar las nuevas ideas nacidas interna o externamente (Chesbrough, 2003).

Amabile (1988) mostró que un ambiente propicio a la creatividad tenía propiedades particulares. Así, se caracteriza por una forma de libertad que proporciona gran autonomía operacional a los empleados, un buen sistema de gestión de proyectos dirigido por un líder entusiasta, recursos suficientes, una atmósfera alentadora privada de sistemas amenazadores de evaluación, un clima organizacional marcado por la cooperación y la colaboración entre divisiones en el cual se valora la innovación y el fracaso no es definitivo, la percepción de un reconocimiento del trabajo creativo, la concesión de suficiente tiempo para las actividades creativas, un sentido personal del desafío ligado al acto de innovar, etc. Estimular la creatividad equivale a efectuar elecciones organizacionales que favorezcan estas condiciones. Esto se traduce en una renovación de las competencias y del estilo de administración de los saberes en la organización. La estimulación de la creatividad supone el paso a una organización armónica (Burns y Stalker, 1966) marcada por la interacción y la interdependencia sistemática de las experticias de los actores de la innovación (ver tabla 14.2).

TABLA 14-2

EVOLUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN INNOVADORA

Factor	Antiguo contenido de la tarea	Nuevo contenido de la tarea
Formación	Minimizada Dirigida y de superficie	Inversión extensa e importante
Frecuencia de la formación	Una vez Inversión única	Continua Actualización frecuente
Responsabilidad	Comportamental Responsabilidad del esfuerzo Disciplina	Basada en la actitud Responsabilidad de la integridad del proceso y de los resultados Disposición
Experticia	Basado en la experiencia Manual o "de memoria"	Cognitiva Determinación y resolución de problemas
Interacción	Débil Autónoma o secuencia	Interdependencia sistemática Trabajo en equipo Cooperación interfuncional

Fuente: traducido de P. Adler, "Managing flexible Automation", en M.L. Tushman Anderson (dir.), "Managing Strategic innovation and Change: A Collection of Readings", New York, *Oxford University Press*, 1997, p. 396.

El acceso a nuevas ideas

¿Cómo se puede acceder a nuevas ideas, precursoras de innovaciones? Las nuevas ideas que dan origen a una innovación provienen de alguna de las dos fuentes siguientes: o bien del conocimiento de las necesidades del mercado o la percepción de ciertos problemas prácticos que hay que resolver (*market pull*), o bien del conocimiento de las posibilidades que ofrecen desarrollos científicos o tecnológicos (*technology push*).

Las fuentes de la innovación no sólo son internas con relación a la empresa, sino también externas[22]. El cliente y más generalmente el conjunto de los socios de la empresa son fuentes de ideas de productos o de tecnologías (Von Hippel, 1988; Von Hippel, Thomke y Sonnack, 2000; Leonard-Barton, 1998; Miller y Moris, 1999).

Von Hippel insiste, por ejemplo, en la importancia de los primeros usuarios en el proceso de desarrollo de nuevos productos y en la importancia de "acosar" a estos "usuarios líderes (*lead users*) para probar las ideas y difundir las innovaciones (Von Hippel, 1998; Von Hippel, Thomke y Sonnack, 2000). Para Alter, "una novedad sólo se difunde si es llevada por innovadores que, inicialmente, transgreden las normas que rigen los informes sociales en un momento dado"[23]. Estos comportamientos inicialmente concebidos como "anómalos" por la mayoría, progresivamente se vuelven, si la novedad se difunde, comportamientos "normales" y hasta normativos[24]. Estos usuarios o consumidores innovadores convencidos, que son muy pocos, constituyen también los portavoces iniciales de la innovación en su proceso de difusión ante la mayoría innovadora, y después ante la mayoría retrasada de consumidores. Rogers (1962) realzó, en efecto, diferentes categorías de adeptos a la innovación, y Miller y Morris (1999) realizaron una relación esquemática entre esta clasificación de los usuarios y el ritmo de adopción del producto o del servicio que se traduce tradicionalmente en la curva del ciclo de vida en S (ver figura 14.4). Los usuarios innovadores son a menudo los primeros experimentadores de las innovaciones propuestas por la empresa y una fuente de aprendizaje para ésta; puede tratarse de empresas, organizaciones o individuos que se sitúan más allá de las tendencias del mercado y cuyas necesidades sobrepasan ampliamente las del usuario promedio.

Von Hippel, Thomke y Sonnack (2000) recuerdan la importancia de detectar a estos usuarios innovadores como fuente de aprendizaje, en particular en el caso de innovaciones radicales. Estos autores proponen una ilustración con el caso de un equipo de desarrollo de producto en el campo de las imágenes médicas, donde es conocida la tendencia al desarrollo de máquinas con capacidades de detección de entidades cada vez más pequeñas (como tumores en fases muy tempranas de desarrollo).

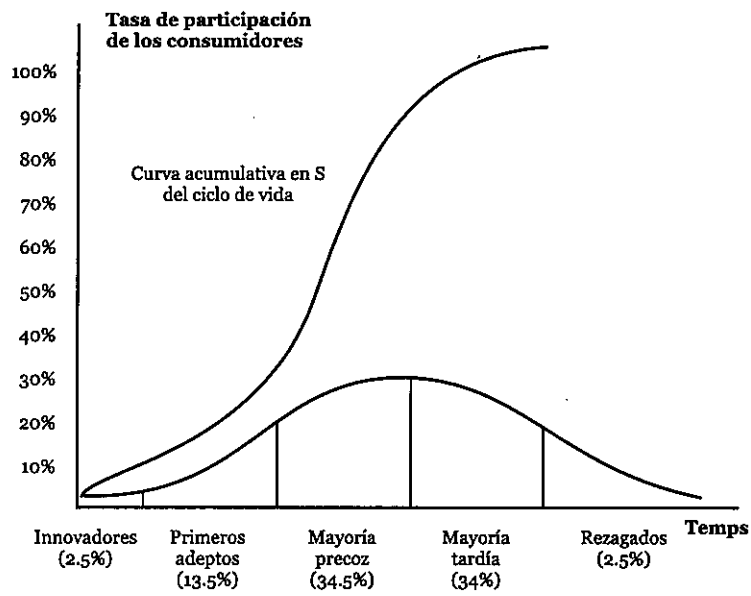
---

[22] En el paradigma de la innovación "abierta", ésta "significa que las ideas de valor pueden venir del interior o del exterior de la empresa, y que pueden dirigirse al mercado interno como externo de la empresa" (Chesbrough, 2003, p. 43).

[23] Alter (2004, p. 71).

[24] Alter (2004, p. 72).

FIGURA 14-4
DIFUSIÓN DE LAS INNOVACIONES Y TIPOS DE CONSUMIDORES



Fuente: traducido de L.M. Miller y L. Morris, 4a. *Génération R&D: Managing Knowledge, Technology and Innovation*, New York, John Wiley and Sons, 1999, p. 47, traducción inspirada de P.-Y. Barreyre, *Stratégie d'innovation dans les moyennes et petites entreprises*, Suresnes, France, Éditions Hommes et Techniques, 1975, p. 191.

Para delimitar las problemáticas de los usuarios potenciales de nuevas tecnologías de imágenes médicas, el equipo de desarrolladores construyó una red de relaciones e identificó a unos radiólogos que trabajaban en resolver los problemas más complejos en su campo. El equipo descubrió así que estos usuarios de punta habían desarrollado sus propias innovaciones, soluciones imaginativas muy avanzadas con relación a los productos disponibles en el mercado. Estos usuarios avanzados también le dieron al equipo innovador, a petición de éste, los nombres de los especialistas innovadores en los campos relacionados con su innovación como el reconocimiento de formas o imágenes finas. El equipo biomédico activó así una red indirecta de innovación[25]. Los especialistas en el campo militar acostumbrados a la necesidad de reconocimiento fino e informatizado de las imágenes revelaron ventajas superiores para el proyecto. Estos usuarios avanzados habían realizado medios para mejorar la resolución de la

[25] Ver Salman y Saives (2005) sobre la relación entre la capacidad de innovación de las empresas de biotecnología, por ejemplo, y su posición central en una red indirecta de relaciones.

imagen adaptando programas de reconocimiento de formas. Su aporte permitió orientar mejor el proyecto del equipo biomédico. Inicialmente, este equipo buscaba un modo de crear imágenes con mejor resolución. La interacción con los usuarios innovadores del ejército condujo a refinar su fin: encontrar métodos más evolucionados de reconocimiento de formas médicas significativas en imágenes, sea por el mejoramiento de la resolución de la imagen o, por otros medios. En este caso, el equipo biomédico comprendió mejor la naturaleza del descubrimiento que procuraba obtener interactuando con estos usuarios líderes.

Es raro, en cambio, que una empresa adopte tal cual una innovación de un usuario innovador. Más a menudo, el concepto de un nuevo producto se basa en la información obtenida no sólo de la experiencia de varios usuarios líderes, sino también de desarrolladores situados dentro de la empresa, quienes son como correas de transmisión esenciales que interpretan y absorben los saberes externos (Cohen y Levinthal, 1990; Leonard-Barton, 1998).

Acceso al saber-hacer (*savoir-faire*)

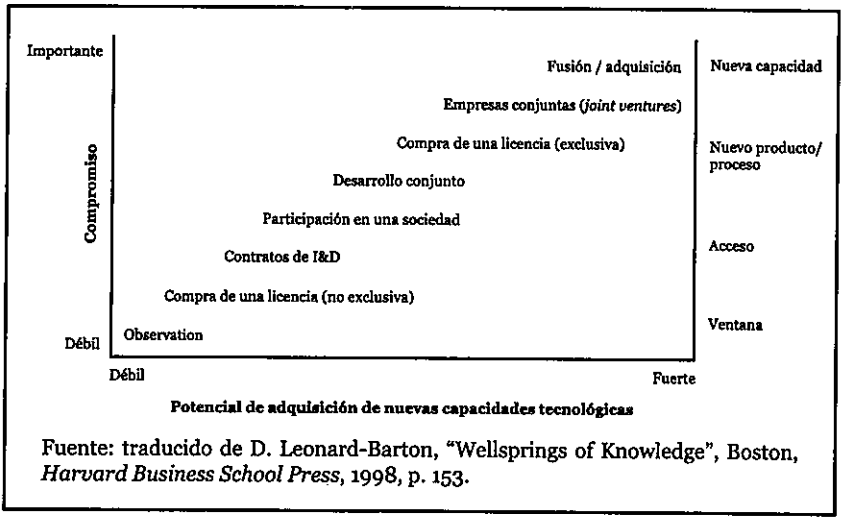
Más globalmente, una empresa puede obtener nuevos saber-hacer tecnológicos de una red de relaciones establecida con su ambiente (Chesbrough, 2003; Venkatraman y Subramaniam, 2002). El conjunto de los socios de la empresa es, en efecto, fuente de nuevas ideas, conocimientos e innovación. Entre esos socios están los laboratorios universitarios de investigación y sus "estrellas" científicas (Zucker y Darby, 1997; Audretsch y Stephan, 1996), los laboratorios públicos de investigación, los clientes, abastecedores, consultores especializados y las empresas, competidoras o no.

Leonard-Barton (1998) explica que existen numerosos mecanismos por los cuales se puede acceder al saber de los actores del medio tecnológico y competitivo de la empresa. Las relaciones con estos actores se inscriben en un *continuum* según el nivel de compromiso de las partes que forman sociedades centradas en la innovación (eje vertical de la figura 14.5). La empresa puede, en efecto, comprometerse en diversos planos, desde la vigilancia y localización estratégica de las prácticas de los competidores por medio de la observación, hasta la absorción de saber tecnológico por fusión o adquisición. Sin embargo, el grado de compromiso de los socios no necesariamente se correlaciona con el nivel de integración del saber de las empresas socias, el cual depende más bien de la calidad de las relaciones de las personas comprometidas en la colaboración.

Por el contrario, hay una progresión en el grado de compromiso del corto plazo al largo plazo entre, por un lado, prácticas económicas de observación de tecnologías y, por el otro, prácticas de adquisición de empresas y sus portafolios de tecnologías específicas (Leonard-Barton, 1998). Los mecanismos de acceso a nuevas tecnologías difieren también según la naturaleza de los saberes y las competencias obtenidas de la

colaboración. La observación, la compra de licencias[26] no exclusivas o contratos de subcontratación de I&D con universidades, por ejemplo, no generan habitualmente nuevas capacidades en la empresa; constituyen una "ventana" de observación de las tecnologías emergentes, los saberes modernos y su potencial.

FIGURA 14-5
MECANISMOS DE ACCESO A LA TECNOLOGÍA



Fuente: traducido de D. Leonard-Barton, "Wellsprings of Knowledge", Boston, *Harvard Business School Press*, 1998, p. 153.

Los acuerdos de cooperación consisten en compartir el esfuerzo de I&D con una o varias empresas. Estos acuerdos pueden concernir a empresas competidoras (cooperación horizontal) o a empresas que mantienen relaciones de clientes o de abastecedores (cooperación vertical). Los grandes consorcios de investigación, redes de investigación coordinadas que agrupan empresas e instituciones de investigación, son un ejemplo (proyecto de secuenciación del genoma humano –HUGO–, red de investigación de la terapia génica, etc.).

La participación en otra empresa proporciona grandes posibilidades de descubrir en profundidad el potencial de una nueva tecnología. Las alianzas de codesarrollo pasan por fertilizaciones cruzadas entre empresas socias: constituyen una fuente potencial de nuevas capacidades y de aprendizaje (Doz y Hamel, 1997). La participación y el control consisten en adquirir, por lo menos parcialmente, otra empresa innovadora. Esto

[26] Esta fórmula consiste en comprar el derecho de explotar, en las condiciones determinadas por un contrato, conocimientos desarrollados por un innovador externo (Loilier y Tellier, 1999, p. 71). La licencia de explotación es así una concesión a un tercero del derecho de explotar en parte o totalmente, una marca de fábrica o una patente de invención, pero el titular de la patente conserva la propiedad de su invención.

permite obtener rápidamente nuevas competencias, por ejemplo, para subsanar una separación con los competidores (Loilier y Tellier, 1999). Así, las empresas conjuntas (*joint ventures*) y la compra de empresas innovadoras permiten proceder a una transferencia verdadera de conocimientos en la organización, integrando la experiencia y las destrezas ligadas a la tecnología, los equipos materiales, los sistemas de formación y de reconocimiento, el capital intelectual y los valores de los empleados dedicados al desarrollo de estas tecnologías y destrezas.

Estas diferentes formas de organizaciones multipartitas no cesan hoy de complejizarse.

Nuevas formas de organizaciones innovadoras y creadoras de conocimientos

Según Foray (2000), la economía del conocimiento se traduce en un poderoso aumento de las externalidades del saber así como en un crecimiento del cambio (en cuanto a las actividades consagradas a la innovación) en la actividad económica. Según Épingard, "la multiplicación y la extensión de las redes, al asegurar el almacenamiento y la definición de la información en gran escala y a un costo siempre menor, y al borrar las fronteras tradicionales de las organizaciones, tiende a transformar el mundo en una inmensa red informática interconectada"[27]. Esto arrastra la transformación de las organizaciones a través de un alivio de las estructuras (personal intermediario), modos de coordinación más flexibles y la modificación de los enfoques de gerencia (descentralización).

En los sectores de la alta tecnología, según la teoría de la empresa basada en los recursos (Penrose, 1959; Amit y Shoemaker, 1993; Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992), particularmente el recurso del saber (Teece, 2001; Grant, 1996), se reconoce que la competitividad de las empresas descansa en su aptitud diferenciada para crear, trasladar, utilizar y proteger conocimientos, activos difícilmente imitables e intercambiables por los competidores. Hoy, el **lugar de la innovación** reside en el **intercambio** de los saberes dentro y fuera de la **red de valor** (interconectividad) (Pisano, 1991 y 1994; Powell, Koput y Smith-Doerr, 1996; Powell, 1998; Cockburn y Henderson, 1998; DeCarolis y Deeds, 1999; Parolini, 1999; Ingelgard et al., 2002). Las nuevas capacidades distintivas de las empresas de biotecnología, por ejemplo (Baker, 2003), realzan sobre todo la articulación de las capacidades internas de innovación, en el sentido de la absorción y de la conversión de nuevo saber (Nonaka, Umemoto y Sasaki, 1998; Cohen y Levinthal, 1990), y capacidades reticulares de detección del saber (*network capacity*) para provocar la innovación. La clave estratégica es entonces la posición central de la empresa en el seno de redes de innovación y de peritaje (ver tabla 14.3).

[27] Épingard (1999, p. 21).

TABLA 14-3

EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN UNA PERSPECTIVA TEÓRICA

	Era 1	Era 2	Era 3
Descripción	Portafolio de actividades	Portafolio de capacidades	Portafolio de relaciones
Determinantes de la ventaja competitiva	Economías de escala	Economías de escala y de envergadura	Economías de escala, de envergadura y de experticia
Recursos clave	Activos físicos	Competencias organizacionales para administrar las sinergias entre actividades	Posición en una red de experticia
Unidad de análisis	Unidad de negocios	Empresa	Red de relaciones internas y externas
Concepto clave	Sacar partido de las imperfecciones de la industria	Sacar partido de los recursos intangibles	Sacar partido del capital intelectual
Preguntas clave	¿Qué productos? ¿Qué mercados?	¿Qué capacidades?	¿Qué flujos de experticia?
Enfoque dominante	Posicionamiento	Inimitabilidad de los procesos y actividades rutinarias	Posición central en la red

Fuente: Traducido de N. Venkatraman y M. Subramaniam, "Theorizing the Future of Strategy: Questions for Shaping Strategy Research in thé Knowledge Economy". Dans A. Pettigrew, H. Thomas et R. Whittingcon (dir.), *Handbook of Strategy and Management*, Londres, Sage, 2002.

De la necesidad de estas prácticas de innovación en red se derivan, según Leonard-Barton (1998, p. 155), algunas nuevas reglas de administración, a saber:

- **Crear fronteras porosas** para volver la empresa permeable a las ideas que circulen en el exterior (particularmente en las comunidades científicas), y desafiar las actividades rutinarias y animar el descubrimiento, por azar o por sagacidad, de resultados que no se buscaban.
- **Inspeccionar ampliamente el medio ambiente**, explotando las posibilidades de las tecnologías electrónicas de consumo o la riqueza de las externalidades ligadas a la proximidad geográfica (y a la proximidad organizacional en el sentido en que lo entienden Rallet y Torre, 2001) de experiencias clave.
- **Asegurar una interacción constante** con el medio ambiente para permitir la actualización continua de los conocimientos, a diferencia de la puntual y orientada únicamente hacia un calendario de proyectos preestablecidos.
- **Identificar y valorar a los expertos-vigilantes** internos, perceptivos y evaluadores de los nuevos saberes que la empresa debe importar.

- **Asociar al máximo agentes de enlace "intérpretes de saberes"** a la empresa. Estos agentes, que conocen los diferentes mundos (y a menudo las diferentes culturas) de los socios en alianzas o colaboración, están capacitados para traducir los conocimientos en los diferentes ambientes para mantener un diálogo efectivo y favorecer la absorción o la creación conjunta de conocimientos.
- **Luchar contra el síndrome de "no inventado aquí"** y la tendencia a rechazar las ideas "de los otros" o las ideas nacidas por fuera de la organización. Chesbrough (2003) pondera sobre este punto, mostrando que, centrándose en sus competencias clave y con una política de gestión de la propiedad intelectual adecuada, una empresa que ha delimitado todo el potencial de su "red de valor", puede explotar ideas nacidas tanto en el interior como en el exterior.

Así, en las perspectivas occidentales más recientes de la administración de la innovación y de la administración del conocimiento, el capital humano que designa el stock de conocimientos que puede ser valorado económicamente e incorporado a los individuos es susceptible de ser apropiado por el individuo, quien es el portador, contrariamente a otras formas de capitales (materiales, tecnológicos, financieros, etc.). La perspectiva de la innovación se desplaza pues, poco a poco, hacia un enfoque más sociocognitivo de la innovación, según el cual se la puede situar en actividades rutinarias de la organización que sobrepasan las fronteras tradicionales. Se trata de un enfoque más interactivo, donde se debe tomar en cuenta el papel de los actores y el sistema social en el cual interviene la innovación (Akrich, Callon y Latour, 1988a y 1988b). Veremos en la conclusión cuánto integra la filosofía japonesa de la administración, desde siempre, esta dinámica de las interacciones sociales en el comienzo de la creación de conocimientos.

En conclusión: ruptura con el modelo clásico o administración del conocimiento a la japonesa

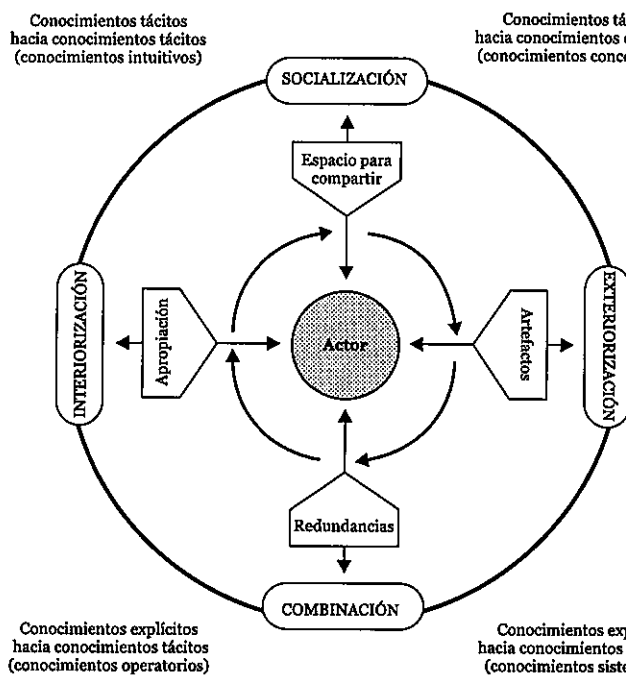
Después de haber estudiado ampliamente las empresas japonesas, Nonaka y Takeuchi (1995) proponen una síntesis, hoy ampliamente difundida en la literatura universitaria, de sus observaciones de las prácticas de las empresas innovadoras en Japón (enfoque de administración, estructuración, participación, creación y distribución de saberes, condiciones y contexto de la creación de conocimientos, etc.).

El modelo de la creación de conocimientos de Nonaka y Takeuchi (1995) se ancla en el postulado fundamental de que el conocimiento humano es creado y entendido a través de la interacción social entre conocimiento tácito y conocimiento explícito. Es, pues, **un proceso de conversión del conocimiento del saber conceptual al saber operacional que nace de la actividad colectiva**. Se funda, por una

parte, en una dimensión ontológica, es decir, que el conocimiento es creado sólo por el individuo y que el proceso se inscribe únicamente en una comunidad de interacción; y por otra parte, en una dimensión epistemológica, que integra a la vez los conocimientos tácitos (informales, nacidos de la experiencia, contextuales, etc.) y los explícitos (formales, codificados, catalogados, etc.).

El modelo comprende cuatro fases de conversión (ver figura 14.6): socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

FIGURA 14-6
MODELO DE LA CIRCULACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS



Fuente: M. Ebrahimi y A.L. Saives, "Rethinking the Stratégie Rôle of Ageing Knowledge Workers in High-tech Businesses. A Multisectorial Analysis", comunicación presentada a la *R&D Management Conférence, Organizing R&D Activities, A Balancing Act*, Pisa, Italia, 6-8 julio de 2005, a partir de I. Nonaka y H. Takeuchi, *La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruselas, De Boeck, 1995.

La **socialización** es el proceso que permite compartir las experiencias y el producto del conocimiento tácito: puede hacerse sin utilización del lenguaje (observación, iniciativa, experiencia), pero necesita la construcción de un campo de interacciones, de un lugar de intercambio o de socialización (círculos de calidad, reunión de discusión, sesión de creati-

vidad, encuentros fortuitos, encuentros formales e informales, etc.) con el fin de compartir las experiencias, los modelos mentales, las aptitudes técnicas, etc. La socialización es posible por la creación de un espacio común que puede ser físico o virtual (Schrage, 1995). Este espacio común permitirá la producción de artefactos colectivos, llamados a desempeñar un papel esencial en la creación de conocimientos. Este proceso produce lo que se llama "conocimientos asimilados". En calidad de ejemplo, en Honda, los mismos objetos como "espacio", "seguridad", "nuevos materiales" o "costo débil de explotación" sirven tanto para la concepción de los automóviles como para la de los motores de barcos o aviones (Honda Jet). Estos objetos son resultado de las relaciones sociales entre los miembros de la organización.

En cuanto a la *exteriorización*, se trata de un modo de conversión que desempeña un papel clave en la creación de conocimientos porque a partir de conocimientos tácitos crea nuevos conceptos explícitos: exterioriza para el conjunto de una comunidad o de una organización los conocimientos implícitos de un grupo o de un individuo. En efecto, los conocimientos tácitos formalizados (luego de ser compartidos por todos los miembros de una comunidad u organización durante la "socialización") podrán hacerse explícitos por la utilización de metáforas o analogías. Recurrir a una metáfora estimulante o analogía permitirá a los diferentes interventores comprenderse y reforzar su adhesión directa al proceso creativo. El diálogo y la reflexión colectiva favorecerán más tarde la emergencia de nuevos conceptos. Este proceso produce, pues, un conocimiento conceptual constituido de artefactos, objetos transaccionales (*boundary objects*) como documentos, guías de práctica, protocolos, informes o comités de enlace de las órdenes profesionales.

La **combinación** corresponde a un ejercicio de organización, de estructuración de los conocimientos explícitos en un sistema. Ya que no se trata de crear una unidad de saber aislado, los conocimientos explícitos generados en el momento de la "exteriorización" son integrados en prácticas y referencias comunes. Los individuos intercambian y combinan entonces los conocimientos por selección, adición, combinación o categorización de conocimientos explícitos. Se trata de poner en red los saberes recientemente creados que se añaden a los conocimientos que ya posee una comunidad. Para optimizar este proceso, se efectúa un recubrimiento intencional de informaciones sobre el objeto de conocimiento (redundancia) que da lugar a la creación de nuevos conocimientos. La redundancia se refiere a que incluso en el contexto de una especialización avanzada, es importante tener saberes comunes. Esta plataforma común de saberes es la base de la sinergia, resultante de la circulación de los conocimientos.

Estas tres primeras dinámicas contribuyen a un proceso de creación conjunta de conocimientos. La verdadera prueba de este proceso es, no obstante, la apropiación o interiorización –la internalización según las palabras de Nonaka y Takeuchi (1995)– por parte de los actores que dan

sentido a estos conocimientos, los vuelven operacionales y los integran en su práctica.

Así, la **interiorización** es un modo de conversión que favorece la incorporación de los conocimientos explícitos en conocimientos tácitos. El saber recientemente creado será integrado en las prácticas organizacionales; se habla entonces de "aprender haciendo". La organización produce un conocimiento llamado operacional y vuelve a lanzar una nueva dinámica de creación de conocimientos en una espiral incesante.

Socialización, exteriorización, combinación e interiorización son actividades continuas, permanentes y no secuenciales. Todos los contenidos de los conocimientos se inscriben en una interacción dinámica entre conocimientos tácitos y conocimientos explícitos. Ese fenómeno que toma el movimiento de una espiral permite la emergencia de una innovación. Se trata de un fenómeno construido, organizado por la empresa. Ésta debe, pues, movilizar esos conocimientos tácitos, creados y acumulados en el plano individual.

Si esta espiral funciona bien en la cultura japonesa se debe, primero, a una dinámica de administración en la que el individuo se adhiere voluntariamente al proyecto de la empresa y en la que, recíprocamente, la empresa proporciona un lugar a la creatividad e incita a la iniciativa.

La dificultad en implantar esta dinámica en Occidente no depende tanto de la diferencia cultural como de la concepción misma de la relación individuo-organización. Así, varios casos de empresas occidentales (3M, Hewlett Packard, Airbus, etc.) habiendo adoptado prácticas de administración que van en contra de la aproximación instrumental y jerarquizada tradicional, son hoy puntas de lanza en materia de innovación organizacional y tecnológica. Cuando se habla de lugares de socialización en el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), se trata de crear lugares de participación y de expresión, auténticos e integradores, donde no se manifiesta solamente la voluntad de los dirigentes. Para asegurar el éxito de estos enfoques de socialización y participación, es necesario un espíritu de consenso entre el conjunto de los miembros participantes. El concepto mismo de consenso es extraño a la lógica organizacional clásica jerárquica. Hay que comprender que en la lógica de la economía del saber se debe retener a los individuos portadores del capital intelectual en estos lugares de socialización, por el consenso y el respeto mutuo. La espiral de Nonaka y Takeuchi muestra que el punto de partida de la innovación, como su punto de llegada, es el individuo. Notemos también que el saber es el único capital que aumenta cuando se lo comparte. Esto implica invertir los principios clásicos de administración según los cuales el poder nace del control y de la asimetría de informaciones, y favorecer, al contrario, la construcción y participación colectivas en el saber.

Si el motor de la innovación es el individuo en busca de rupturas con las tecnologías o actividades rutinarias existentes (Épingard, 1999; Castells, 1996), en un contexto de cambio permanente, esta lógica de la innovación descansa en una doble paradoja formada por la ruptura (saltos

tecno-científicos, iniciativa) y la continuidad (Ebrahimi, 2002; Sennett, 2000; March, 1991). En efecto, el individuo (el innovador) es llevado a innovar sólo si puede forjarse una identidad y construirse un itinerario en una organización (Sennett, 2000) a través de una adhesión voluntaria al proyecto colectivo que se inscribe en una continuidad y una comunidad de destinos. En esta perspectiva teórica del capital humano donde se encarna el conocimiento en los individuos, y sobre todo en los fenómenos de aprendizaje que se celebran a largo plazo, ¿en qué medida valoriza la administración contemporánea la experiencia y la estabilidad de los individuos que le confieren aptitudes distintivas a la empresa para reforzar sus competencias en materia de innovación?

Ideas importantes

SOBRE LA INNOVACIÓN

El fin del siglo XX y principios del XXI marcan una ruptura con la literatura económica y administrativa tradicional. La sociedad de la información y del saber, que valoriza la dupla conocimiento-capital más que la clásica trabajo-capital, reemplazó a la sociedad industrial en los países desarrollados. La innovación y la creación de conocimientos son los motores contemporáneos de la creación de valor en ambientes cada vez más variables y más imprevisibles. Su administración, en cambio, propone numerosos desafíos e implica una segunda lectura de los conceptos clásicos en materia de gestión de la innovación. En particular, el ciclo de la creación tecnológica fundado sobre el proceso secuencial invención-innovación-industrialización, involucra cada vez más redes de valor, en las cuales intervienen numerosos actores socioeconómicos y un sistema de administración fundado sobre el individuo, la apertura y la conectividad. Volviendo a poner al individuo en el corazón de la creación de conocimientos, los enfoques japoneses de administración predican más todavía un sistema de administración consensual.

Preguntas

1. ¿Cuál es el origen y las características de la sociedad del saber en la que nació la disciplina de la administración del conocimiento (*knowledge management*)?
2. ¿En qué es paradójica la administración de la innovación con el modelo occidental?
3. ¿Cuáles son las características de una administración renovada de la innovación y los conocimientos en el siglo XXI?

Bibliografía de la Tercera Parte

ABERNATHY, W.J. et K.B. CLARK (1985). «Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction», *Research Policy*, vol. 14, n° 1, p. 3-22.

ABERNATHY, W.J. et J.M. UTTERBACK (1978). «Patterns of Industrial Innovation», *Technology Review*, juin-juillet, p. 40-47.

ADLER, P. (1997). «Managing Flexible Automation», dans M.L. Tushman et P. Anderson (dir.), *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*, New York, Oxford University Press, p. 385-401.

AKRICH, M., M. CALLON et B. LATOUR (1988a). «A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode: l'art de l'intéressement», *Gérer et Comprendre - Annales des mines*, juin, p. 4-17.

AKRICH, M., M. CALLON et B. LATOUR (1988b). «A quoi tient le succès des innovations. Deuxième épisode: l'art de choisir les bons porte-parole», *Gérer et Comprendre - Annales des mines*, septembre, p. 14-29.

AKTOUF, O. (1990). «Corporate Culture, the Catholic Ethic and the Spirit of Capitalism: A Quebec Experience», dans Barr A. Turner et Walter de Gruyter (dir.), *Organizational Symbolism*, Berlin et New York, p. 43-53.

AKTOUF, O. (1992). «Theories of Organizations and Management in the 1990's: Towards a Critical Radical Humanism?», *Academy of Management Review, vol.* 17, n° 3, p. 407-431.

AKTOUF, O. (2002). *La stratégie* de *l'autruche. Post-mondialisation, management et rationalité économique*, Montréal, Écosociété.

ALBERT, M. (1991). *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Éditions du Seuil.

ALLAIS, M. (1990). *Pour l'indexation, condition d'efficacité, d'équité et d'honnêteté*, Paris, C. Juglar.

ALLENBY, B.R. (1999). *Industrial Ecology: Policy Framework and Implementation*, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.

ALLENBY, B.R., D.J. RICHARDS *et al.* (1994). *The Greening of Industrial Ecosystems*, Washington, D.C., National Academy Press.

ALTER, N. (2000). *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.

ALTER, N. (2004). «Les composantes d'un processus d'innovation», dans B. Ferrandon (dir.), *Croissance et Innovation*, La Documentation française, Cahiers français, n° 323, p.70-73.

AMABILE, T.M. (1988). «A Model of Creativity and Innovation in Organizations», dans B.W. Staw et L.L. Cummings (dir.), *Research in Organization Behavior*, Greenwich, Conn., JAI Press, vol. 10, p. 123-167.

AMABILE, T.M. (1996). «Creativity and Innovation in Organizations», Boston, Harvard Business School Press, 5 janvier, 15 p.

AMABLE, B., R. BARRÉ et R. BOYER (1997). *Les systèmes d'innovation* a *l'ère* de *la globalisation*, Paris, Economica.

AMBURGEY, T. L. et R. HAYAGREEVA (1996). «Organizational Ecology: Past, Present, and Future Directions», *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 5, p. 1265-1286.

AMIN, S. (1991). *L'empire du chaos: la nouvelle mondialisation capitaliste*, Paris, L'Harmattan.

AMIN,S. (1971). *L'accumulation à l'échelle mondiale*, Paris, Anthropos.

AMIT, R. et P.J.H. SHOEMAKER (1993). «Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 33-46.

ANDERSON, S., J. CAVANAGH et R. ESTES (1999): *A Decade of Executive* Excess: *The 1990s Sixth Annual Executive Compensation Study Survey*, Colombo; Sri Lanka, Institute for Policy Studies, 1er septembre.

ARISTOTE (1970). *Éthique* à *Nicomaque*, 2e édition, Paris, Béatrice Nauwlaerts, 2 volumes.

ARISTOTE (1993). *Politique: livre I à VIII*, Paris, Gallimard, 376 p.

ARROW, K.J. (1983). *General Equilibrium,* Cambridge, Belknap Press.
ATLAN, H. (1972). «Du bruit comme principe d'auto-organisation», *Communications,* n° 18, p. 21-37.
ATLAN, H. (1986). *A tort et à raison,* Paris, Éditions du Seuil.
ATTALI, J. (1981). *Les trois mondes. Pour une théorie de l'après-crise,* Paris, Fayard.
ATTALI, J. (1995). *L'économie de l'apocalypse,* Paris, Éditions du Seuil.
AUBERT, N. et V. DE GAULEJAC (1991). *Le coût de l'excellence,* Paris, Éditions du Seuil.
AUDRETSCH, D.B. et P.E: STEPHAN (1996). «Company-scientist Locational Links: The Case of Biotechnology», *The American Economic Review,* vol. 86, n° 3, p.641-651.
AVENI, R. d' (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring,* New York, The Free Press.
BAKER, A. (2003). «Biotechnology's Growth-innovation Paradox and the New Model for Success», *Journal of Commercial Biotechnology,* vol. 9, n° 4, juin, p. 286-288.
BARAN, P.A. et P.M. SWEEZY (1966). *Monopoly Capital: An Essay on the American Economic and Social Order,* New York, Monthly Review Press.
BARNEY, J.B. (1986). «Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy, *Management Science,* vol. 32, n° 10, p. 1231-1241.
BARNEY, J.B. (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management,* vol. 17, p. 99-120.
BARREYRE, P.-Y. (1975). *Stratégie d'innovation dans les moyennes et petites entreprises,* Suresnes, France, Éditions Hommes et Techniques.
BAUMOL, W. (2002). *The Free-market Innovation Machine. Analyzing the Growth Miracle of Capitalism,* Princeton, N.J., Princeton University Press.
BEAUD, M. et G. DOSTALER (1993). *La pensée économique depuis Keynes,* Paris, Éditions du Seuil.
BECK, U. (2001). La *société* du *risque. Sur la voie d'une autre modernité,* Paris, Aubier.
BERGERON, P.C. (1983). *La gestion moderne: théorie et cas,* Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
BERLE, G. (1990). *The Green Entrepreneur: Business Opportunities that Can Save the Earth and Make You Money,* Blue Ridge Summit, Penn., Liberty Hall Press.
BERNARD, M. et L.-P. LAUZON (1996). *Finances publiques, profits privés. Les finances publiques à l'heure du néolibéralisme,* Montréal, Éditions du Renouveau québécois.
BERNOUX, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations,* Paris, Éditions du Seuil.
BERNSTEIN, A. et D.E. ADLER (1994). *Understanding American Economic Decline,* Cambridge, Mass., Cambridge University Press.
BERRY, M.A. et D.A. RONDINELLI (1998). «Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution», *The Academy of Management Executive,* vol. 12, n° 2, p. 38-50.
BERTHOUD, A. (1981). *Aristote et l'argent,* Paris, Maspero.
BOIRAL, O. (1994). «La stratégie québécoise de développement durable: grandeurs et illusions d'un projet de société», dans J.A. Prades, R. Tessier et J.-G. Vaillancourt (dir.), *Instituer le développement durable,* Montréal, Fides, p. 165-191.
BOIRAL, O. (1998a). «Vers une gestion préventive des questions environnementales», *Gérer et comprendre,* mars, p. 27-37.
BOIRAL, O. (1998b). «ISO 14001: Against the Tide of Modern Management?», *Journal of General Management,* vol. 24, n° 1, p. 35-52.
BOIRAL, O. (1999). «La formation environnementale dans l'entreprise», dans M. Ebrahimi (dir.), *Éducation et démocratie, entre individu et société,* Montréal, Isabelle Quentin éditeur, p. 119-128.
BOIRAL, O. (2000a). «Vers une gestion environnementale des entreprises?», *Revue française de gestion,* vol. 127, p. 4-18.
BOIRAL, O. (2000b). «Les démarches participatives a l'épreuve de la gestion environnementale», *Gestion 2000,* vol. 17, n° 4, p. 37-51.
BOIRAL, O. (2002). «Tacit Knowledge and Environmental Management», *Long Range Planning,* vol. 35, n° 3, p. 291-317.

BOIRAL, O. (2003). «ISO 9000, Outside the Iron Cage», *Organization* Science, vol. 14, n° 6, p. 720-737.
BOIRAL, O. (2005). «Concilier environnement et compétitivité, ou la quête d'éco-efficience», *Revue française de gestion,* à paraître.
BOIRAL, O. et G. CROTEAU (2004). «Du développement durable à l'entreprise durable, ou l'effet Tour de Babel», dans L. Guay *et al.* (dir.), *Les enjeux et les défis du développement durable: connaître, décider; agir,* Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 259-281.
BOIRAL, O. et D. JOLLY (1997). «Relever le défi environnemental: des alliances interentreprises aux collaborations interorganisationnelles», *Revue internationale de gestion,* vol. 22, n° 2, p. 66-75.
BOIRAL, O. et J. KABONGO (2004). «Le management des savoirs au service de l'écologie industrielle», *Revue française* de *gestion,* vol. 30, n° 149, p. 173-191
BOLTANSKI, L. et E. CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme,* Paris, Gallimard.
BOONE, C.A. et A. V. WITTELOOSTUIJN (1995). «Industrial Organization and Organizational Ecology», *Organization Studies,* vol. 16, n° 2, p. 265-298.
BOURDIEU, P. (2000). *Les structures sociales de l'économie,* Paris, Éditions du Seuil.
BOURGOIN, H. (1984). *L'Afrique malade du management,* Paris, Jean Picollec.
BOUTROS GHALI, B. (1994). *Agenda for Development,* New York, United Nations.
BOUTROS GHALI, B. (1996). *Agenda for Democracy,* New York, United Nations.
BOUTROS GHALI, B. (2002). *Démocratiser la mondialisation,* Paris, Éditions du Rocher.
BOVÉ, J. et F. DUFOUR (2000). *Le monde n'est pas une marchandise,* Paris, La Découverte.
BOYER, R. (1995). La théorie de la *régulation. L'état des savoirs,* Paris, La Découverte.
BOYER, R. et P.F. SOUYRI (dir.) (2001). *Mondialisation et régulations. Europe et Japon face à la singularité américaine,* Paris, La Découverte.
BRAUDEL, F. (1980). *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, les jeux de l' échange,* Paris, Armand Colin, 3 volumes.
BRAVERMAN, H. (1976). *Travail et capitalisme monopoliste,* Paris, Maspero.
BURNS, T. et R. STALKER (1966). *The, Management of Innovation,* Londres, Tavistock.
CAIRNCROSS, F. (1992), *Costing the Earth,* Boston, Harvard Business School Press.
CANS, R. (1990). *Le monde poubelle,* Paris, First.
CASTELLS, M. (1996). *La société* en *réseaux,* Paris, Fayard.
CASTELLS, M. (1999). *L'ère de l'information,* Paris, Fayard, 3 tomes.
CHANLAT, J.-F. (dir.) (1990). *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées,* Québec, PUL.
CHESBROUGH, H. (2003). *Open Innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Innovation,* Boston, Harvard Business School Press.
CHOSSUDOVSKY, M. (1998). *La mondialisation* de *la pauvreté,* Montréal, Écosociété.
CHOSSUDOVSKY, M. (2004). *Mondialisation* de *la pauvreté et nouvel ordre mon- dial,* Montréal, Écosociété.
COCKBURN, I.M. et R.M. HENDERSON (1998). «Absorptive Capacity, Coauthoring Behavior, and the Organization of Research in Drug Discovery», *The Journal of Industrial Economics,* vol. 46, n° 2, p. 157-182.
COHEN, W.M. et D.A. LEVINTHAL (1990). «Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation», *Administrative Science Quarterly.* vol. 35, p. 128-152.
COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT (1988). *Notre avenir à tous,* Montréal, Reuve.
CONKLIN, D.W., R.C. HODGSON et E. WATSON (1991). *Développement durable; guide a l'usage des gestionnaires,* Ottawa, Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie.
CONSEIL DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE (2001). *Innovation* et *développement durable: l'économie de demain,* Québec, Gouvernement du Québec.

CORMIER, D., M. MAGNAN et B. MORARD (1994). «L'effet, socio-économique de la performance environnementale de l'entreprise: une étude canadienne», *Gestion 2000,* n° 3, p. 29-49.
COURVILLE, L. (1994). *Piloter dans la tempête: comment faire face aux défis de la nouvelle économie,* Montréal, Éditions Québec/Amérique et Presses de l'École des HEC.
DAFT, R.L. (1988). *Management,* Chicago, The Dryden Press.
DAMIAN, M. et J-C. GRAZ (dir.) (2001). *Commerce international et développement soutenable,* Paris, Economica.
DeCAROLIS, D.M. et D.L. DEEDS (1999). «The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry», *Strategic Management Journal,* vol. 20, n° 10, p. 953-968.
DEJOURS, C. (1998). *Souffrance en France,* Paris, Éditions du Seuil.
DeSIMONE, L.D. et F. POPOFF (1997). *Eco-efficiency. The* Business *Link to Sustai- nable Development,* Cambridge, Mass., The MIT Press.
DESSUS, B. (1995). *Systèmes énergétiques pour* un *développement durable,* thèse de doctorat en économie appliquée, Grenoble, Université Pierre Mendès France.
DEVEREAUX JENNINGS, P. et P.A. ZANDBERGEN (1995). «Ecologically Sustainable Organizations: An Institutional Approach, *Academy of Management Review,* vol. 20, n° 4, p. 1015-1052.
DONALDSON, T et L.E. PRESTON (1995). «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications», *Academy of Management Review,* vol. 20, n° 1, p. 65-91.
DOSI, G. (1982). «Technological Paradigms and Technological Trajectories, *Research Policy,* vol. 11, n° 3, p. 147-162.
DOWELL, G., S. HART et B. YEUNG (2000). «Do Corporate Global Environmental Standards Create or Destroy Market Value?, *Management Science,* vol. 46, n° 8, p. 1059-1074.
DOZ, Y. et G. HAMEL (1997). «The Use of Alliances in Implementing Technology Strategies», dans M.L. Tushman et P. Anderson P. (dir.), *Managing Strategic Innovation and Change:* A *Collection of Readings,* New York, Oxford University Press, p. 556-580.
DRUCKER, P. (2001). «The Next Society», *The Economist,* 1er novembre.
DUBUC, A. (2005). «Des déchets dangereux recyclés pour fabriquer du ciment», *Les Affaires,* 12 février, p. 29.
DUMONT, R. (1988). *Un monde intolérable. Le libéralisme en question,* Paris, *Édi-* tions du Seuil.
DURAND, T. (1992). «Dual Technologies Trees: Assessing the Intensity and Strategic Significance of Technology Change», *Research Policy,* vol. 21, n° 4, p. 361-380.
EBRAHIMI, M. (dir.) (2001). *Nouvelle économie; nouveaux enjeux* de *la formation,* Montréal, IQ Édition.
EBRAHIMI, M. (2002). *Management et gouvernance dans le secteur de la nouvelle économie: le cas d'une importante entreprise canadienne de télécommunication,* thèse de doctorat, HEC Montréal.
EBRAHIMI, M. et A.-L. SAIVES (2005). «Rethinking fue Strategic Role of Ageing Knowledge Workers in High-tech Businesses. A Multisectorial Analysis», communication présentée a la *R&D Management Conference, Organizing R&D Activities, A Balancing Act,* Pise, Italie, 6-8 juillet.
ÉPINGARD, P. (1999). *L'investissement immatériel,* Paris, CNRS Éditions.
ÉTAT DU MONDE (L') 1999, 2000, Montréal-Paris, Boréal- La Découverte.
FACCARELLO, G. (1983). *Travail, valeur et prix. Une critique de la théorie de la valeur,* Paris, Anthropos.
FINLAY, J., R. BUNCH et K. PRAKASH-MANI (2000). Beyond *Gray Pinstripes: Preparing MBAs for Social and Environmental Stewardship,* Washington, D.C., World Resources Institute.
FITOUSSI, J.-P. (2000). *Le débat interdit,* Paris, Éditions du Seuil.
FORAY, D. (2000). *L'économie de la connaissance,* Paris, La Découverte.

FRANCOEUR, L.-G. (2002). «La pollution automobile tue davantage que les accidents de la route», Le *Devoir*, 22 septembre.
FRANK, A.-G. (1967). *Le développement du sous-développement*, Paris, Maspero.
FREEMAN, C.C. (1992). *The Economics of Industrial Innovation*, Cambridge, Mass., MIT Press.
FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management:* A *Stakeholder Approach*, Marshfield, Mass., Pitman Publishing.
FURTADO, C. (1964). *Development and Underdevelopment*, Berkeley, University of California Press.
GAGNON, L. (1993). *Échec* des *écologistes? Bilan des décennies* 70 et *80*, Montréal, Méridien.
GALBRAITH, J.K. (1987). *Economics in Perspective. A Critical History*, Boston, Houghton Mifflin, 1987.
GALBRAITH, J.K. (1989). *Voyage* a *travers le temps* économique, Paris, Éditions du Seuil.
GÉNÉREUX, J. (2001). *Les vraies lois de l'économie*, Paris, Editions du Seuil.
GEORGESCU-ROEGEN,. N. (1971). *The Entropy Law and the Economic Process*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
GEORGESCU-ROEGEN, N. (1989). *Demain la décroissance*, Paris, Payot.
GLADWIN, T.M., J.J. KENNELLY et T.S. KRAUSE (1995). «Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research», *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 4, p. 874-907.
GRANT, R.M. (1996). «Toward a Knowledge-based Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 17, hiver, p. 109-122.
GUELLEC, D. (1999). *Économie de l'innovation*, Paris, La Découverte.
GUTSATS, M. (1983). «Les dangers de l'auto», dans P. Duchoumel et J.-P. Dupuy (dir.), *L'auto-organisation, de la physique au politique*, colloque de Cérisy, Paris, Éditions du Seuil.
HAFSI, T., F. SÉGUIN et J.-M. TOULOUSE (2000). *La stratégie des organisations: une synthèse*, 2e édition revue et enrichie, Montréal, Les Éditions Transacontinentales.
HAMEL, G. et C.K. PRAHALAD (1994). *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press.
HANNA, M.D., W.R. NEWMAN et P. JOHNSON (2000). «Linking Operational and Environmental Improvement Through Employee Involvement», *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 30, n° 2, p. 148-165.
HANNAN, M.T. et J. FREEMAN (1977). «The Population Ecology of Organizations», *American Journal of Sociology*, vol. 82, p. 929-964.
HART, S.L. (1995). «A Natural-Resource-Based View of the Firm», *Academyc of Management Review*, vol: 20, n° 4, p. 986-1014.
HART, S.L. (1997). «Beyond, Greening: Strategies for a Sustainable World», *Harvard Business Review*, vol. 75, n° 1, p. 66-76.
HART, S.L. et M. MILSTEIN (1999). «Global Sustainability and Creative Destruction of Industries», *Sloan Management Review*, vol. 1, n° 1, p. 23-33,
HAWKEN, P., A. LOVINS et L.H. LOVINS (1999). *Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution*, Boston, Little Brown.
HEILBRONER, R. (1970). *The Wordly Philosophers*, New York, Washington Square Press (en français: *Les grands économistes*, Paris, Éditions du Seuil, 1971).
HEILBRONER, R. (1986). *Le Capitalisme, nature et logique*, Paris, Atlas et Economica.
HELLRIEGEL, D., J. SLOCUM et R. WOODMAN (.1998). *Organizational Behavior;* 3' édition, Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing.
HOBSON, J.A. (1965). *Imperialism*, Michigan, University of Michigan Press.
HOLLIS, M. et EJ. NELL (1975). *Rational Economic Man: A Philosophical Critique of Neoclassical Economics*, Cambridge, Mass., Cambridge University Press.
HOULE, G. *et al.* (2002). *Inventaire québécois des gaz à effet de serre 1990-2000*, Québec, Ministère de l'Environnement du Québec.
INGELGARD, A., J. ROTH, A.B. SHANI et A.L. STYHRE (2002). «Dynamic Learning Capability and Actionable Knowledge Creation: Clinical R&O in a Pharmaceutical Company», *The Learning Organization*, vol. 9, n° 2, p. 65-77.

JACQUARD, A. (1994). *Voici venu le temps* du *monde fini.*, Paris, Éditions du Seuil.
JACQUARD, A. (1995). *J'accuse l'économie triomphante,* Paris, Éditions du Seuil.
JAFFE, A.B., S.R. PETERSON, P.R. PORTNEY et R.N. STAVINS (1995). «Environmental Regulation and the Competitiveness of U.S. Manufacturing: What Does the Evidence Tell Us?», *Journal of Economic Literature,* vol. 33, p. 132-163.
JALÉE, P. (1965). *Le pillage du tiers-monde,* Paris, Maspero.
KASPI, A. (1988). *Les Américains,* Paris, Éditions du Seuil, coll. «Points».
KOONTZ, H. et C. O'DONNELL (1955). *Principies of Management,* 1re édition, New York, McGraw-Hill.
KRUGMAN, P. (2004). *L'Amérique dérape,* Paris, Flammarion.
LABARRE, P. et B. MARIS (2000). *La bourse ou la vie. La grande manipulation des petits actionnaires,* Paris, Albin Michel.
LAMBERT, S. et *al.* (1994). *Manuel environnement à l'usage des industriels,* Paris, AFNOR.
LAPALUS, J. (2003). *Les déchets solides au Canada,* Toronto, Les Missions économiques du Canada.
LAVILLE, E (2002). *L'entreprise* verte, Paris, Village Mondial.
Le BAS, C. (2004). «L'innovation dans la théorie économique», dans B. Ferrandon (dir.), *Croissance* et *innovation,* La Documentation française, Cahiers français, n° 323, p. 36-41.
LEONARD-BARTON, D. (1998). *Wellsprings of Knowledge,* Boston, Harvard Business School Press.
LIPSEY, R.G, D.O. PURVIS et P.O. STEINER (19~3). *Microéconomique,* Montréal, Gaëtan Morin Editeur.
LOILIER, T. et A. TELLIER (1999). *Gestion* de *l'innovation,* Paris, Éditions Management et Société.
LOMBORG, B. (2001). *The Skeptical Environmentalist: Measuring the Real State of the World,* New York, Cambridge University Press.
LOVELOCK, J. F. (1979). *Gaïa, a New Look at Life on Earth,* New York, W. W. Norton and Co.
LUTTWAK, E.N. (1995). *Le rêve américain en danger,* Paris, Odile Jacob.
LUXEMBOURG, R. (1967). *L'accumulation du capital,* Paris, Maspero.
MAHONEY, J.T. et J.R. PANDIAN (1992). «The Resource-based View Within the Conversation of Strategic Management», *Strategic Management Journal,* vol. 13, p.363-380.
MANSELL, R. et W.E. STEINMUELLER (2000). *Mobilizing the Information Society,* Oxford, Oxford University Press.
MARCH, J. (1991). «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», *Organization Science,* vol. 2, n° 1, février, p. 71-87.
MARCUSE, H. (1968). *L'homme unidimensionnel, essai sur l'idéologie de la société industrielle avancée,* Paris, Éditions de Minuit.
MARÉCHAL, J.-P. (2000). *Humaniser l'économie,* Paris, Desclée De Brouwer.
MARIS, B. (1999). *Lettre ouverte aux gourous de l'économie qui nous prennent pour des imbéciles,* Paris, Albin Michel.
MARX, K. (1967). *Le capital,* Paris, Éditions Sociales, 3 tomes.
MARX, K. (1994). *Écrits de jeunesse,* Paris, Quai Voltaire.
MAYOR-ZARAGOZA, F. (1999). *Los nudos gordianos,* Barcelone, Galaxia Gutenberg.
MAYO~ZARAGOZA, F. et J. BINDÉ (2001). *The World Ahead: Our Future in the Making,* Londres, 2ed Books.
McNIVEN, C., L. RAOUB et N. TRAORÉ (2003). «Caractéristiques des entreprises canadiennes innovatrices en biotechnologie: résultats de l'Enquete sur l'utilisation et le développement de la biotechnologie - 2001», *Document* de *travail 88F0006XIF* N°5, mars, Statistique Canadá.
MEADOWS, P. (1972). *Halte à la croissance?,* rapport au' Club de Rome, Paris, Fayard.
MILLER, L.M. et L. MORRIS (1999). *4th Generation R&D: Managing Knowledge, Technology, and Innovation,* New York, John Wiley and Sons.
MINC, A. (1990). *L'argent fou,* Paris, Grasset.

MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT DU QUÉBEC (2001). *Inventaire des émissions québécoises de gaz a effet de serre,* Québec, Gouvernement du Québec.
MINTZBERG, H. (1913). *The Nature of Managerial Work,* New York, Harper and Row (en français: Le *manager au quotidien,* Montréal, Agence d'Arc, 1984).
MINTZBERG, H. (1984). *Le manager au quotidien,* Montréal, Agence d'Arc.
MINTZBERG; H. (2004). *Managers, not MBA's,* San Francisco, Berret-Koehler.
MORGAN, G. (1989). *Images de l'organisation,* Québec-Paris, PUL-ESKA.
MORIN, E. (1993): *Terre patrie,* Paris, Éditions du Seuil.
MUNDELL, R.A. (1968). *Man and Economics,* Toronto, Toronto University Press. MUNDELL, R.A. (1971). *Monetary Theory, Inflation, Interest and Growth in the World Economy,* Toronto, Toronto University Press.
MUNDELL, R.A. (1999). *APro-Growth Fiscal System; The Rising Tide,* dans Jerry J. Jasinowski (dir.), *The Leading Minds of Business and Economics Chart:* A *Course Toward Higher Growth and Prosperity,* New York, John Wiley & Sons, p.195-205.
MUSTAR, P. et H. PENAN (dir.) (2002). *L'encyclopédie de l'innovation,* Paris, Economica.
NELL, E.J. (1992). *Transformational Growth and Effective Demand,* Londres-New York, Macmillan - New York University Press.
NELL, E.J. (1993). *Economics and Wordly Philosophy.,* Londres, Macmillan.
NELL, E.J. (1996). *Making Sense of a Changtng Economy,* Londres-New York, Routledge.
NELL, E.J, (1998a). *Transformational Growth and the Business Cycle,* Londres- New York, Routledge.
NELL, E.J. (1998b). *General Theory of Transformational Growth,* Cambridge, Mass., Cambridge University Press.
NELL, E.J., F. MAYOR-ZARAGOZA et A. ERROUAKI (2005). *Humanizing Globalization:* A *Message of Hope,* Cambridge, Mass., Harvard University Press, a paraitre.
NELSON, R.R. et S. WINTER (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change,* Boston, Belknap Press.
NIOSI, J., M. CLOUTIER et A. LEJEUNE (dir.) (2002). *Biotechnologie et industrie au Québec,* Montréal, Éditions Transcontinentales.
NONAKA, I et H. TAKEUCHI (1995). *La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante,* Bruxelles. De Boeck.
NONAKA, I., K. UMEMOTO et K. SASAKI (1998). «Three Tales of Knowledge-creating Companies», dans G. van Krogh, J. Roos et D. Kleine (dir.), *Knowing in Firms,* Londres, Sage Publications, p. 146-172.
NORA, D. (1992). *L'étreinte du samouraï,* Paris, Éditions du Seuil.
OCDE (1999). *Rapport annuel.*
ODUM, H. et G. PILLET (1987). *E3: énergie, écologie, économie,* Genève, Georg éditeur.
OUELLET, M. (2004). «Deux notions compatibles, dit Charest», *Le Soleil,* 17 décembre.
PACKARD, V. (1989). *The Ultra Rich, How Much is Too Much,* Londres, Little, Brown and Co.
PAGÈS, M. (dir.) (1984). *L'emprise de l'organisation,* 3e édition, Paris, PUF, coll. «Économie en liberté».
PALMER, K., W.E. OATES et P. PORTNEY (1995). «Tightening Environmental Standards: The Benefit-Cost Paradigm», *Journal of Economic Perspectives,* vol. 9, p. 119-131.
PAQUIN, M. (1992). *Le droit de l'environnement et les administrateurs d'entreprises,* Montréal, Les Éditions Yvon Blais.
PAROLINI, C. (1999). *The Value Net,* New York, Wiley & Sons.
PASSET, R. (1979). *L'économique et le vivant,* Paris, Payot.
PASSET, R. (2000). *L'illusion néolibérale,* Paris, Fayard.
PEGLAU, R. (2004). «The Number of ISO14001/EMAS Registratión of the World», Allemagne, Agence fédérale allemande de l'environnement.
PENROSE, E. (1959). *Theory of the Growth of the Firm,* New York, John Wiley & Sons.

PESTEL, E. (1988). *L'homme et la croissance,* Rapport du Club de Rome, Paris, Economica.
PETERS, T. et R. WATERMAN (1982). *In Search* of *Excellence,* New York, Harper and Row.
PETERS, T. et R. WATERMAN (1983). *Le prix de l'excellence,* Paris, InterÉditions.
PETIT, P., E. BROUSSEAU et D. PHAN (1996). *Mutation des télécommunications, des industries* et *des marchés,* Paris, Economica.
PFEFFER, R. (1979).*Working for Capitalism,* New York, Columbia University Press.
PILLET, G. (1993). *Économie écologique,* Genève, Georg éditeur.
PISANO, G.P. (1991). «The Governance of Innovation: Vertical Integration and Collaborative Arrangements in the Biotechnology Industry», *Research Policy,* vol. 20, n° 3, p. 237-249.
PISANO, G.P. (1994). «Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development», *Strategic Management Journal,* vol. 15, hiver, p.85-100.
POLANYI, K. (1947). «Our Obsolete Market Mentality», *Commentary,* vol. 3, février, p. 109.118.
POLANYI, K. (1983). *La grande transformation,* Paris, Gallimard.
POLANYI, K. et C. ASENBERG (1960). *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie,* Paris, Larousse.
PORTER, M.E, (1985). *Competitive Advantage,* New York, The Free Press.
PORTER, M.E. (1993). *L'avantage concurrentiel des nations,* Paris, InterÉditions. PORTER, M.E. et S. STERN (2001). «Innovation: Location Matters», *Sloan Management Review,* vol. 42, n° 4, été.
PORTER, M.E. et C. VAN DER UNDE (1995). «Green and Competitive: Ending the Stalemate», *Harvard Business Review,* septembre-octobre, p. 120-134.
POWELL, W. W. (1998). «Leaming from Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries», *California Management Review,* vol. 40, n° 3, p. 228-240.
POWELL, W.W., K.W. KOPUT et L. SMITH-DOERR (1996). «Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology», *Administrative Science Quarterly,* n° 41, p. 116-145.
PRAHALAD, C. et G, HAMEL (1990). «The Core Competencies of the Corporations», *Harvard Business Review,* vol. 68, n° 3, mai-juin, p. 79-91.
PRAX, J.-Y. (2000). Le *guide du knowledge management,* Paris, Dunod.
PRUD'HOMME, R. (1980). *Le ménagement de la nâture: des politlques contre la pollution,* Paris, Dunod.
PURSER, R.E., C. PARK et A. MONTUORI (1995). «Limits to Anthropocentrism: Toward an Ecocentric Organization Paradigm?», *Academy of Management Review,* vol. 20, n° 4, p.1053-1089.
RALLET, A. et A. TORRE (2001). «Proximité géographique ou proximité organisationnelle? Une analyse spatiale des coopérations technologiques dans les réseaux localisés d'innovation», *Économie Appliquée,* tome LIV, vol. 1, p. 147-171.
REKIK, C. (2004). «Misez sur le formidable pactole du marché mondial de l'eau», *Le Journal des finances,* n° 6106, p. 6.
RIFKIN, J. (1989). *Entropy: A New World View,* édition révisée, New York, Bentam Books.
RIFKIN, J. (2000). *L'*dge de *l'acces: survivre a l'hyper capltalisme,* Montréal, Boréal.
ROBBINS, S., M. COULTER et R. STUART-KOTZE (2000). *Management,* Scarbo- rough, Ont., Prentice-Hall.
ROGERS, E.M. (1962). *Diffusion of Innovations,* New York, The Free Press.
ROUX, D. (2000). *La convergence des télécommunications,* Paris, Descartes.
ROY, M.J., O. BOIRAL et D. LAGACÉ (2001). «Environmental Commitment and Manufacturing Excellence: A Comparative Study within Canadian Industry», *Business Strategy and the Environment,* vol. 10, n° 5, p. 257-268.

RUIZ-QUINTANILLA, S.A., J. BUNGE, A. FREEMAN-GALLANT et E. COHEN-ROSENTHAL (1996). «Employee Participation in Pollution Reduction: A Socio-technical Perspective», *Business Strategy and the Environment*, vol. 5, p. 137-144.

SAINT-MARC, P. (1994). *L'économie barbare*, Paris, Frison-Roche.

SAIVES, A.-L. (2002). *Territoire et compétitivité* de *l'entreprise*, Paris, L'Harmattan. SAIVES, A.-L., R.H. DESMARTEAU et D. SENI (2003). «Y a-t-il des bio-industries? Fondements et représentations», document 21-2002, CRG, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

SAIVES, A.-L., M. EBRAHIMI, R.H. DESMARTEAU et C. GARNIER (2005). «Les logiques d'évolution des entreprises de biotechnologie», *Revue Française de Gestion*, juin.

SALMAN, N. et A.-L. SAIVES (2005). «Indirect Networks: An Intangible Resource for Biotechnology Innovation», *R&D Management*, vol. 35, n° 2, p. 203-215.

SÁNCHEZ, R. (2001). *Knowledge Management and Organizational Competence*, New York, Oxford University Press.

SÁNCHEZ, R. et A. HEENE (1997). «Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition», *European Management Journal*, vol. 15, n° 3, juin, p. 303-317.

SÁNCHEZ, R. et J.T. MAHONEY (1996). «Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design», *Strategic Management Journal*, vol. 17, hiver, p. 63-76.

SCHEIN, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey- Bass.

SCHERER, F.M. (1999). *New Perspectives on Economic Growth and Technological Innovation*, Washington, D.C., Brookings Institution Press.

SCHMIDT-BLEEK, F. (1992). «MIPS-A Universal Ecological Measure», Fresenius *Environment ! Bulletin*, vol. 1, p. 306-311.

SCHRAGE, M. (1995). *No More Teams!: Mastering the Dynamics of Creative Colla- boration*, New York, Currency.

SCHRODINGER, E. (1978). *Qu'est-ce que lavie?*, Paris, Payot.

SCHUMPETER, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York, Harper and Brothers.

SEMLER, R. (1993). *Acontre-courant*, Paris, Dunod.

SEN, A. (2000). *Repenser l'inégalité*, Paris, Éditions du Seuil.

SENNETT, R. (2000). *Le travail sans qualités*, Paris, Albin Michel.

SHRIVASTAVA, P. (1994). «Castrated Environment: Greening Organizational Studies», *Organization Studies*, vol. 15, n° 5, p. 705-726.

SHRIVASTAVA, P. (1995). «The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability», *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 4,p. 936-960.

SIMONS, R. et K. BASU (2002). «Business at a Crossroads», *The Magazine*, 22 mai, www.fascompany.com.

SMITH, A. (1995). *Enquêté sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, PUF.

SMITH, D. *et al.* (1993). *Business and the Environment: Implications of the New Environmentalism*, New York, St. Martin's Press.

STALK, G. (1992). «Time-based Competition and Beyond: Competing on Capabilities», *Planning Review*, vol. 20, n° 5, septembre-octobre, p. 27-29.

STARIK, M. et G. RANDS (1995). «Weaving an Integrating Web: Multilevel and Multisystem Perspectives of Ecologically Sustainable Organizations», *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 4, p. 908-935.

STATISTIQUE CANADA (2005). *Recherche et développement industriel, perspective 2004*, n° 88-202-XIF.

STEIN, E. W. et V. ZWASS (1995). «Actualizing Organizational Memory with Information Systems», *Information Systems Research*, vol. 6, n° 2, p. 185-217.

STIGLIZ, J. (2002). *La grande désillusion. La mondialisation ne marche pas.* Paris, Fayarq.

STIGLIZ J. (2003). *Quand le capitalisme perd la tête*, Paris, Fayard.

TARONDEAU, J.C. (1994). *Recherche et développement,* Paris, Vuibert, coll. «Gestion».
TEECE, D.J. (1989); «Inter-Organizational Requirements of the Innovation Process», *Managerial and Decision Economics,* Chichester, Angl., printemps, p. 35-42.
TEECE, D.J. (1998). «Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and the Intangible Assets», *California Management Review,* vol. 40, n° 3, p. 55-79.
TEECE, D.J. (2001). «Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context», dans I. Nonaka et D.J. Teece (dir.), *Managing Industrial Knowledge,* Thousand Oaks, Calif., Sage, p. 125-144.
THEYEL, G. (2000). «Management Practice for Environmental Innovation and Performance», *International Journal of Operations and Production Management,* vol. 20, n° 2, p. 249-266.
THUROW, L.C. (1996). *The Future of Capitalism,* New York, Penguin Books
TIJERINA-GARZA, E. (2000). *Aprendiendo economía con los Nobel,* Mexico, Plaza y Valdés.
TODD, E, (1998). *L'illusion économique,* Paris, Gallimard.
TUSHMAN, M.L., P. ANDERSON et C. O'REILLY (1997). «Technology Cycles, Innovallan Streams, and Ambidextrous Organizations: Organization Renewal Through Innovation Streams and Strategic Change», dans M.L. Tushman et P. Anderson P. (dir.), *Managing Stratégic Innovation and Change: A Collection of Readings;* New York, Oxford University Press, p. 3-23.
UNESCO (2003). *Rapport mondial pour la mise en valeur des ressources en eau,* Paris, Organisation des Nations unies.
UTTERBACK, J. (1994). *MásteringtheDynamicsof Innovation,* Boston, Harvard Business Schaol Press,
UTTERBACK, J. et F.F. SUÁREZ (1993). «Innovatión, Competition and Industry Structure», *Research Policy,* vol. 22, n° 1, p. 1-21.
VEBLEN, T. (1970). *La théorie de la classe de loisir,* Paris, Gallimard.
VENKATRAMAN, N. et M. SUBRAMANIAM (2002). «Theorizing the Future of Strategy: Questions for Shaping Strategy Research in the Knowledge Economy», dans A, Pettigrew, H. Thomas et R. Whittington (dir.), *Handbookof Strategy and Manage- ment,* Londres, Sage, p. 461-473.
VERNON, R. (1973). *Les entreprises multinationales: la souveraineté nationale en péril,* Paris, Calmann-Lévy.
VOGEL, E, (1983). *Le Japon, médaille d'or,* Paris, Gallimard.
VON HIPPEL, E. (1988). *The Sources of Innovation,* New York, Oxford University Press.
VON HIPPEL, E, S. THOMKE et M. SONNACK (2000). «Creating Breakthroughs at 3M», *Health Forum Journal,* vol. 43, n° 4, juillet-août, p. 20-27.
VONKROGH, G., I. NONAKA et M. ABEN (2001). «Making the Most of your Company's Knowledge: A Strategic Framework», *Long Range Planning,* vol. 34, p. 421-439.
WALLEY, N. et B. WHITEHEAD (1994). «It's Not Easy Being Green», *Harvard Business Review,* vol. 72, n° 3, p. 46-52.
WALRAS, L. (1952). *Éléments d'économie politique pure: théorie de la richesse so- ciale,* Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence.
WATERMAN, R. (1987). *The Renewal Factor,* New York, Bentam Books.
WEAVER, P. et F. SCHMIDT-BLEEK (2000). *Factor 10 - Manifesto for a Sustainable Planet,* Londres, Greenleaf.
WEBER, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme,* Paris, Plan. WEBER, M. (1971). *Économie et société,* Paris, Plan.
WEITZMAN, M. L. (1984). *The Share Economy: Conquering Stagflation,* Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1984.
WEIZSÄCKER, E., L.H. LOVINS et A. LOVINS (1997). *Facteur 4,* Mens, Terre Vivante.
WERNERFELT, B, (1984). «A Resource-based View of the Firm», *Strategic Management Journal,* vol. 5, p. 171-180.
WIENER, N. (1996). *Invention: The Cure and Feeding of Ideas,* Cambridge, Mass., MIT Press.

WINTER, G. (1989). *Entreprise* et *environnement,* Paris, McGraw-Hill.
WINTER, S. (2000). «Appropriating the Gains from Innovation», dans G. Day et P.J.H. Shoemaker (dir.), *Wharton* on *Managing Emerging Technologies,* Hoboken, N.J., John Wiley and Sons, p. 2,42-266.
WOLMAN, W. et A. COLAMOSCA (1998), *The Judas Economy. The Triumph of Capital and the Betrayal of Work,* Reading, Mass., Addison-Wesley.
YERGIN, D. et J. STANISLAS (2000). *La grande bataille. Les marchés Q l'assaut du monde,* Paris, Odile Jacob.
ZUCKER, L.G. et M.R. DARBY (1997). «Individual Action and the Demand for Institutions: Star Scientists and Institutional Transformation», *The American Behavioral Scientist,* vol. 40, no 4, février, p. 502-513.

Conclusión general

HACIA UNA NUEVA ADMINISTRACIÓN Y OTROS VALORES ADMINISTRATIVOS

Capítulo 15

UN PASADO POR CONOCER Y ASUMIR: PREJUICIOS Y VERDADES INICIALES POR SUPERAR

A estas alturas, es por demás evidente que arribar a propuestas de renovación del pensamiento administrativo tradicional no es tarea sencilla ni unívoca. Tal gestión implica muchas, distintas y diversas dimensiones, en las que es necesario interesarse simultáneamente. Sin embargo, la lección principal que nos deja el conjunto de lo que precede es que la administración ya no puede concebirse como un decálogo de técnicas y recetas. Porque se ha vuelto importante, si no urgente, efectuar ciertas rupturas con varios elementos del pasado. La primera y seguramente cardinal, la ruptura de rupturas por así decirlo, concierne a un cambio fundamental de mentalidad. Y esto, tanto en el nivel dirigencial como en el nivel de las instancias sindicales tradicionales. Los miembros del primer nivel mencionado deben admitir la necesidad de asociar aún más al conjunto de trabajadores, hacer de ellos verdaderos socios y ya no "máquinas" de producción. Ésta es una condición desde ahora inevitable para la vuelta o retorno a la productividad, al rendimiento, incluso, para la supervivencia de las empresas en el futuro. Ésta es, también, la lección esencial de los modelos considerados parte de la delantera de la eficacia, según los observadores autorizados a que nos hemos referido ampliamente en capítulos anteriores.

En cuanto al otro nivel, dados los intentos patronales reales y sinceros por asociar a los trabajadores, los sindicatos deben dejar de comportarse según la lógica defensiva que era legítima frente a la administración tradicional. Ante una administración que cambia, deben adoptar una estrategia más acorde con la sociedad en una empresa. En una palabra, los sindicatos no deben ceder a ningún tipo de desviación de objetivos que pueda ser impuesta por la lógica de aparatos que buscan defender a cualquier precio una institución, una *membresía,* antes que el interés

razonable de sus miembros y de todos en general. También, para ellos se trata de supervivencia. Deseo ser bien comprendido: la supresión de los sindicatos no es deseable para nadie. Ellos son necesarios para el equilibrio del funcionamiento democrático de una sociedad pluralista. El punto de vista de los trabajadores debe estar representado, articulado, expresado. Es una de las fuerzas dinámicas indispensables en la sociedad y la concertación que aportan al logro de socio economías óptimas y a una equitativa redistribución de la riqueza producida[1].

No obstante, corresponde a los administradores dar el primer paso, pues son ellos quienes poseen la iniciativa de la decisión, las palancas de acción y, por lo tanto, la potestad de lanzar el cambio. Un poco más adelante veremos, con el ejemplo de la compañía Cascades, que ello se puede lograr para mayor satisfacción de todos, y que los sindicatos, así sean feroces partidarios de la lucha de clases, pueden cambiar y cooperar, a condición de que se les respete y de que se esté sinceramente preocupado por el bienestar de los trabajadores. Por otra parte, el gerente de hoy y del futuro ya no puede seguir ignorando la gran responsabilidad que tiene hacia sus semejantes. Ya no puede cerrar los ojos a la dimensión ética de sus actividades y a la importancia de su forma de conducirse respecto a los demás, así como respecto al medio natural. Retomando el término de Frédéric Bach (el célebre médico del filme animado basado en el texto de Jean Giono *L'homme qui platait des arbres)*, ya no puede comportarse como una suerte de líder del generalizado comportamiento de rapacería hacia el planeta.

Podría parecer que pongo demasiado peso sólo sobre las espaldas de administradores y dirigentes[2], pero ¿acaso no detentan ellos los mayores poderes, y no disponen de fuerzas técnicas, informativas y decisionales de campo y rango inmensamente amplios? ¿Cuántos desaciertos de millones de ciudadanos comunes haría falta para equivaler a un desastre tipo Bhopal, Chernobyl, Sandoz, o *Exxon Valdez*? No puedo unir mi voz a quienes afirman que las consecuencias negativas en la calidad de vida y del medio dependen por igual del comportamiento de todos nosotros.

Con seguridad, cada persona, dondequiera que esté, debe hacer su parte y aportar su contribución para el bienestar de todos. Pero ¿qué representa esto frente a las colosales capacidades contaminantes de la mínima fábrica? ¿O de la granja más pequeña del reino de la industria agroquímica? A la ética del administrador de hoy y del futuro le incumbe la suerte y la expansión de la sociedad y de la naturaleza, así como de las personas, de todas las personas que conforman la empresa y la sociedad. En este sentido -como titulaba el diario *Le Monde* del 5 de octubre de

[1] Recordemos que Bellemare y Poulin-Simon (1986) y varios otros, atribuyen al debilitamiento del Comité Nacional de Acción Concertada el desequilibrio observado en 1979 y 1986 en el sistema alemán (especialmente, la súbita alza del desempleo).

[2] Me permito recordar que "administradores y dirigentes" designa tanto a jefes de empresas como a altos funcionarios, políticos, jefes sindicales, empleados públicos, etc.

1988- hay razón hoy en día en decir que estamos *ante el redescubrimiento del capital humano*. Tras la era de la máquina y la tecnología, henos aquí en la era de los recuerdos humanos.

Sobre la base de este doble movimiento ético se construirá y comienza ya a construirse, pienso, la forma de *administrar inteligentemente* de la que hablaba en la introducción. En mi opinión, este nuevo tipo de administración se basa también en la inteligencia (en la segunda acepción del término) plena y completa, rigurosa y científica -sin partidarismos ni ideologías- de lo que ocurre en la empresa y fuera de ella.

Considerando el lugar que los administradores ocupan, y que cada vez aspiran más a ocupar, en todos los engranajes de la vida de poblaciones siempre crecientes en el mundo entero, es imperativo que ellos, más que nadie, sepan cómo funcionan las cosas humanas, sociales, económicas y ecológicas, y hacia dónde se dirigen.

Para esbozar la administración del mañana, empecemos por lo que siempre se ha ocultado de mil maneras diferentes en la administración tradicional: el pasado, la evolución y el contexto del nacimiento del antecedente directo de la empresa industrial del presente. Tras lo cual, podremos entender muchas cosas acerca de las organizaciones actuales.

El siglo XVIII, la aparición de la empresa, los hechos de entonces y las consecuencias de hoy en día

La contradicción interna

Como lo dijo F. Braudel (1980), el consenso y el buen entendimiento están lejos de reinar entre los historiadores, los británicos incluidos, en lo concerniente a los factores de preparación y surgimiento de la Revolución Industrial y la fábrica moderna. Debe señalarse que también en este punto el terreno está minado de ideologías, y que muchos analistas intentan hacer decir a los hechos precisamente lo que necesitan para reforzar o legitimar la propia visión[3].

Con seguridad haría falta cientos de páginas escritas para intentar comprender lo que pasó en los siglos XVIII y XIX. Para el presente propósito, conformémonos con resumir lo esencial -relativo, sobre todo, a una mejor comprensión de lo que influye en el administrador y en su trabajo-, extraído de algunas referencia de gran autoridad en la materia y que tiene la ventaja de basarse sistemáticamente en hechos debidamente documentados[4].

Señalemos en principio que, contrariamente al caso del Japón, la instalación de la clase industrial en Occidente se hizo a través de la destruc-

[3] Recordemos, por ejemplo, esos libros de historia del trabajo o de la administración que tratan de presentar el taller de sílex prehistórico casi como una producción en cadena; o la "organización" de Moisés como una empresa con organigramas y descripciones de puestos.

[4] Braverman (1976), Braudel (1980 y 1985), Gorz (1973 y 1989), Mantoux (1959), Neuville (1976 y 1980), Rioux (1971).

ción del sistema sociopolítico preexistente: el feudalismo y la aristocracia. La naciente industrialización arrasaría los últimos remanentes de comunidad y solidaridad consuetudinarios que la Edad Media había legado[5]. Pero lo que en la Revolución Industrial interesa en forma más particular y directa al administrador es lo que podemos llamar la contradicción interna de la empresa. Contradicción no siempre resuelta, sino bajo ciertos ángulos, como veremos, en ciertas empresas y en ciertas economías[6].

Ante todo, conviene levantar ciertas falsas verdades y ciertas ambigüedades, sostenidas durante mucho tiempo, a propósito de la génesis de la Revolución Industrial. De manera sencilla y general, se recuerdan tres factores explicativos: los empresarios, la ciencia y la técnica. Ahora bien, en el análisis histórico, nos percatamos de que, a modo de empresarios -cuyo prototipo es Richard Arkwright- hubo (como dice la tradición) sólo artesanos o maestros artesanos vueltos industriales gracias a su *"ingenio"*, su *saber-hacer* y sus *técnicas*. Ciertamente, existió esta clase de artesanos, pero están muy lejos de ser mayoría, como se ha querido creer. Los nuevos industriales y patrones de los siglos XVIII y XIX era más bien comerciantes, sobre todo, fabricantes de paños, que habían amasado su fortuna reduciendo constantemente el salario que pagaban a los tejedores, hasta reunir en un solo lugar varias decenas de trabajadores. Sus habilidades más particulares eran el disciplinar y controlar el trabajo como nunca antes se había hecho[7].

En cuanto a las ciencias y las técnicas que evocan la típica imagen de la máquina a vapor, bastará con precisar que ésta vio la luz muy tarde, bastante después de que la industria textil estuviese ya instalada y en la opulencia. James Watt necesitó años para desarrollarla, bajo contrato, con un industrial ya establecido y próspero: John Roebuck. Por otra parte, las teorías físicas de la época no permitían ninguna aplicación capaz de conducir a la concepción de un sistema del tipo de la máquina a vapor que hubiera derivado en un rendimiento eficaz[8]. También se sabe que, por ejemplo, los comerciantes, que progresivamente habían llegado a ser industriales, se las ingeniaban para obtener no sólo monopolios de confección y distribución, sino también prohibiciones de transformar las *maquinarias/herramientas*. Fueron ellos también quienes causaron la impopularidad y el exilio que se impuso a fines del siglo XVI a William Lee, el inventor de una máquina de tejer medias (*stocking frame*). En tanto se pudiera producir dinero en abundancia, con mano de obra numerosa y ampliamente subasalariada o subpagada (Braudel, 1985), no se quería nada de ciencias ni de técnicas.

---

[5] Véase Weber (1971), Schumpeter (1979), Galbraith (1968) y Mantoux (1959), entre otros.

[6] Esta contradicción interna es ampliamente estudiada también por Bettelheim (1976), bajo el apelativo de *separación interna*.

[7] Véase Braudel (1980), Mantoux (1959), Marglin (1973) o Braverman (1976).

[8] Véase sobre este punto en particular Braverman (1976), p. 135 y siguientes; y Marglin (1973), p. 85 y siguientes.

¿Qué factores se encuentran entonces en forma más directa en el origen de la Revolución Industrial?

En principio, la Revolución Agrícola que tuvo lugar entre los siglos XVII y XVIII; luego, las leyes sobre límites de tierras; y, por último, la factibilidad de reunir bajo un mismo techo a decenas de trabajadores no artesanos y muy pobremente pagados, o, incluso, no remunerados en absoluto.

La Revolución Agrícola proviene de Holanda, donde se desarrollaron técnicas de muy alto rendimiento para rentabilizar las tierras duramente ganadas y protegidas contra la invasión de las aguas del mar: los pólders. Estas técnicas beneficiarían a la producción de cereales y, exportadas a Inglaterra, producirían allí también considerables excedentes. Las ganancias adicionales así obtenidas hallarían su cauce, sobre todo, en el consumo de productos textiles, lo cual tuvo por efecto elevar la producción de paños, telas y tejidos.

La práctica del cercado, iniciada desde el siglo XVII (y, de acuerdo con Rioux[9], confirmada y acelerada por más de cinco mil actas del Parlamento), permitiría agrupar las tierras de los propietarios y, particularmente, rodearlas de cercos para criar carneros en mayor escala, ya que su lana iba en creciente demanda. Esto requería leyes, pues se necesitaba liberar a los propietarios de las obligaciones del derecho consuetudinario que, entre otras cosas, imponía el pago del siervo a la tierra. A fin de poder criar carneros o sólo agrupar los terrenos para poder cultivar el trigo según las nuevas técnicas más rentables, era necesario expulsar a una parte de los campesinos todavía establecidos en las tierras señoriales. Aquí también se hizo trampa con la ley. Pero ello reforzó igualmente el éxodo rural y el flujo de masas de siervos y pequeños campesinos que habían perdido su empleo y su tierra y no tenían ningún otro oficio. Siendo por entonces la fábrica de hilados el sector en expansión, la mano de obra excedentaria encontró allí su destino ya trazado.

Siguieron a esto varias consecuencias importantes. Las más determinantes fueron: la drástica caída de los ingresos de los tejedores, a causa del excedente de mano de obra afluyente al trabajo de hilandería; y la posibilidad para el mercader de paños, tras la ruina de numerosas hilanderías, de reunir a muchas de ellas en un mismo lugar, donde, además, eran de su propiedad los telares y las materias primas. Este lugar sería el verdadero antecesor de la empresa moderna. Se distinguía radicalmente de los talleres y los *puestos,* incluso de tamaño respetable, de los artesanos: en este lugar, la mano de obra sería cada vez menos calificada, la jerarquía era piramidal y no rotativa (el aprendiz podía algún día llegar a ser maestro obrero y patrón del *puesto*), el tiempo y el ritmo de trabajo eran impuestos y controlados. Y, según Mantoux, era por la fuerza de la necesidad que pobres, huérfanos y mujeres se precipitaban a él. A menudo, la prisión o el hospicio proporcionaban la mano de obra, que recibía salarios de hambre, o un lecho y una *piedad* miserables.

[9] Rioux (1971), p. 30 y siguientes.

Las fortunas logradas fueron tan enormes como rápidas, mientras que las masas de obreros misérrimos se multiplicaban. Esta relación inversa entre industriales que se enriquecían considerablemente y trabajadores que en la misma medida se empobrecían o seguían pobres, no dejó de inquietar a los pensadores de la época, en particular a los economistas. Así, explica Galbraith (1989), cada escuela -excepto la marxista- encontró su forma de eludir el problema. Los clásicos hicieron de la pobreza una suerte de tara o vicio debido a la desenfrenada propensión de las *capas inferiores* de la sociedad hacia la procreación. Mientras que los neoconservadores se jactaban de ser *científicos,* preocupados por hechos y medidas, con el único interés de explicar y predecir los hechos, sin preocuparse de quién acaparaba qué y en detrimento de quién, lo cual habría sido *no científico.*

Pero, para el administrador, este punto es de primordial importancia, pues la búsqueda del egoísmo individual, legitimada por la *mano invisible* de Adam Smith, benefició en profundidad a los industriales, que poseían el poder desde el inicio del sistema. Un poder sin compartir hasta la última mitad del siglo XIX. Su interés egoísta, justamente comprendido, los condujo a intentar pagar *naturalmente* lo menos posible por un trabajo lo más lucrativo posible. Dicho de otro modo, un salario mínimo por un trabajo máximo. Allí radica el nudo central de lo que puede llamarse la *contradicción interna:* el empleador se empecina en querer la ganancia más elevada, bajando al mínimo sus costos, entre ellos los salarios; mientras que el empleado se empeña en tener el salario más alto posible. Taylor se dedicó especialmente a esta contradicción, dando explicaciones de una "guerra por el valor agregado" entre patrones y empleados. Ni él ni sus sucesores tuvieron éxito en hallar los medios para superarla realmente. Lamentablemente, en la inmensa mayoría de casos, aún somos prisioneros de ella. ¿Cómo, entonces, osar afirmar que trabajadores y empleados están animados por los mismos deseos, unidos, son convergentes en sus objetivos y en sus intereses, participando en un futuro común...? Incluso autores importantes en la administración como Perrow, Katz y Kahn[10] destacan el carácter abusivo de dichas afirmaciones, sin embargo, tan ampliamente repetidas y machacadas en los libros y cursos de administración.

Viéndolo claramente, entre los industriales de esa época no hubo sino hambreadores. El ejemplo de Robert Owen, industrial filántropo del siglo XIX, es, aunque muy raro, un caso si no de supresión, al menos de gran atenuación de esta contradicción interna[11].

Tampoco se debe creer que antes de la fábrica, la vida y el trabajo de los artesanos y campesinos era sólo gratificación y beneplácito. Para muchos, la fábrica fue una relativa mejora de su suerte; pero también muchos -demasiados- conocieron ahí la miseria, la reclusión y la aliena-

[10] Katz y Kahn (1978), capítulos 1 y 2, Perrow (1979).

[11] Como se recuerda, Owen está detallado en un interesante caso en Heilbroner (1971), p. 102 y siguientes.

ción. A veces, niños de apenas cuatro años eran conducidos al oficio de tejer o a la máquina; el aplastante desprecio de parte de los dirigentes y propietarios, así como los servicios corporales y los abusos sexuales eran moneda corriente, siendo la extrema pobreza y la enfermedad, en este caso, la regla que la excepción[12].

Un aspecto más grave y pernicioso de la contradicción interna radica en las consecuencias del deseo de pagar siempre menos por el trabajo: la subdivisión, la especialización y la alienación.

En primer lugar, no se debe confundir división social y división técnica del trabajo, lo que a menudo sucede, intencionalmente o no. Aquélla es normal, natural, universal: consiste en una repartición de gremios de artesanos diferentes en toda sociedad: cazadores, recolectores, agricultores, herreros, panaderos, etc. Ésta, en cambio, es artificial, reciente, propia del mundo industrial: por la atomización del trabajo o del oficio en subtareas casi insignificantes, se destina al empleado un salario reducido al mínimo, obteniendo de ello un máximo de producción. Esto es lo que, entre otros, mostró Charles Babbage.

Evidentemente, la división del trabajo no dejó de tener consecuencias en el acto de trabajo, o repercusiones en el trabajador. A ella siguió una serie de manifestaciones que podemos designar globalmente por el término *alienación*[13], que significa *corte, separación, extrañeza, relación de extrañeza con uno mismo*. Este término remite al hecho de que, subdividiendo el trabajo al infinito, se le ha hecho perder todo sentido y todo interés para quien lo ejecuta, se ha llevado al ser humano a ser *extraño a sí mismo*.

Jean-Yves Calvez (1978), en su capítulo dedicado al *trabajo alienado*, explica los fundamentos de tal ruptura y de semejante *relación de extrañeza*. Retomando el análisis de Karl Marx, identifica cuatro rupturas determinantes, operadas en el paso del trabajo tradicional comunitario al trabajo de tipo industrial. A *grosso modo*, se trata de rupturas efectuadas entre el trabajador y el producto, entre el trabajador y el acto del trabajo, entre el trabajador y la naturaleza y, finalmente, entre el trabajador y el propietario-empleador[14].

La primera ruptura, con la separación progresiva del campo y la ciudad, consistió en quitarle al productor, al artesano, el producto de su trabajo; éste era acaparado por el mercader, quien se ocupaba de comercializarlo en lugar de quien lo había fabricado. El mejor ejemplo de esto lo proporcionan los comerciantes de paño, que se erigieron en intermediarios entre el tejedor y el mercado.

La segunda ruptura se produjo cuando, tras reunir a trabajadores sin calificaciones precisas (campesinos desplazados de las tierras o tejedores arruinados) en un lugar único de producción, se les impuso una forma

[12] Véase Mantoux (1959) y Neuville (1976 y 1980), o sobre la obra de Emilio Zola, *Germinal*, en particular.

[13] Véase Arvon (1960), Calvez (1978), Perroux (1970).

[14] Véase, así mismo, Marglin (1973).

de hacer y de utilizar las herramientas de producción que ya no les pertenecía[15]. Esta es la ruptura más importante, pues implicó la pérdida del sentido del trabajo. El acto de trabajo así realizado no es el acto de quien lo realiza. Le es *extraño,* ya que es dictado por un orden exterior a sus propios gustos y deseos[16].

La tercera ruptura, la ruptura con la naturaleza, concierne en sentido amplio al orden absolutamente artificial de producción al que está sometido el trabajador. Orden "artificial" porque no respeta las leyes de la biología, por ejemplo (fatiga, ciclos de vigilia y sueño, morfología, estaciones, ritmo personal, etc.), sino sólo las "leyes", no naturales, dictadas por las exigencias de una producción máxima. Cabe observar que ya aquí había una preocupación de orden ecológico, la cual, lamentablemente casi no se tomaría en cuenta.

Por último, la ruptura que separa al productor y al poseedor, al trabajador del propietario, por la fundamental oposición de sus intereses. Pero, como anteriormente se precisó, la ruptura de más graves consecuencias y la más fundamental sigue siendo, sin duda, la que ocurrió entre el productor y su acto. No comandar ni conocer el objetivo, ni por qué o para quién se hace lo que se está haciendo, acarrea un profundo desinterés. La cultura industrial occidental tuvo la particularidad de generar este acto de trabajo que llegó a ser singularmente desmovilizador y destructor de sentido, tanto en el aspecto humano como en el social[17]. ¿Cómo puede, entonces, esperarse del trabajador que esté interesado, involucrado, que sea responsable (en el sentido de compromiso propio), inventivo, etc., en un puesto donde lo que debe hacer le es extraño, ya que no emana de él ni de sus deseos en absoluto?

La alienación del obrero es tanto más lamentable en cuanto la cultura industrial reconoce y valora cada vez más sólo un tipo de ser humano: aquel que produce. Este ser humano es hoy día la víctima de la ciencia económica más crematística (búsqueda de la riqueza egoísta, en términos de Aristóteles) que jamás ha existido, con el imperio de las doctrinas liberalistas y neoconservadoras. La vida misma no halla más sentido que el acto llamado de *creación de valor económico*[18]. Ahora bien, el acto de producción es un acto dictado por la lógica del crecimiento económico y no por la lógica del bienestar de la comunidad o de la persona como miembro de la comunidad. El acto de producción es, pues, un acto exterior a la comunidad y al individuo, ya que ambos se pierden en la automatización de los egoísmos individuales y en la abstracción de la acu-

[15] Es lo que Max Weber, por ejemplo, llama el derecho del propietario de fijar *el modo de uso de los medios de producción.*

[16] El cual sería precisamente el rol oficial y "científico" de la oficina de métodos, generalizada tras los trabajos de Taylor.

[17] Véase Seeman (1967), Sievers (1986a).

[18] En efecto, según las leyes de la física, como veremos, no creamos nada: lo único que hacemos es "destruir energía" (Georgescu-Roegen, 1971; Rifkin, 1980; Capra, 1983).

mulación y del crecimiento, cuyas repercusiones benefician cada vez más sólo a una minoría[19].

La expresión, común en el Quebec, de *je surveille la job* ("superviso" a cambio de "hago" el trabajo) expresa bien la alienación en el trabajo, a la vez que las consecuencias agravantes de la mecanización y la robotización. Obviamente, se trata de un acto extraño a aquel que lo realiza. Además, dicho acto ha sido querido e impuesto por conceptuadores cuyo espíritu depende de la orden del ingeniero y del economista: el espíritu de la máquina y la rentabilidad financiera. En el centro de este universo de cosas, el ser humano, a su vez, se halla cosificado, deviene un instrumento en medio de instrumentos, réplica perfecta del obrero Schmidt de Taylor, estúpido y omniconformista.

El ser humano es por excelencia la criatura capaz de imaginación y de libre arbitrio. Ahora bien, él debe su especificidad precisamente a la inmensa capacidad de su sistema nervioso central. Si las nociones de sentido, de compromiso y de libertad pueden tener un significado para el hombre, es primeramente por esto: su imaginario, sus capacidades aplicativas y genéticas, su libre arbitrio. ¿Se puede hacer abstracción de ello impunemente? El no respeto de estas dimensiones conduce a una decadencia extendida y multiforme: alcoholismo, estrés, ausentismo, inhibición de la acción, riesgos vinculados *a ideologías defensivas de los oficios*[20].

En una cultura que sobreestima al "ganador", al "vencedor", al campeón, al líder, a aquel que triunfa, ésta es una contradicción, un desgarramiento de profundas repercusiones.

El que un ser humano realice un acto que no es suyo no es natural. Pues, como ya Hegel lo recordaba, y como lo han repetido insistentemente los filósofos existencialistas, ¿cómo puede el hombre ser, si no es por sus actos? Y se sabe que el acto humano por excelencia es el acto de trabajo. Porque el ser humano expresa en él su naturaleza de realizador, de "creador" de su medio. Ello presupone no el acto alienado sino el acto libre, sin el cual no se conciben la responsabilidad y el compromiso. ¿Cómo puede alguien ser considerado responsable de la rentabilidad y las consecuencias de un acto que jamás ha sido el suyo, ni siquiera parcialmente?

Al mismo tiempo, la pulsión de libertad, de libre arbitrio, está allí, inevitable y poderosa. Pugna por ocupar el único espacio aún disponible para expresarse: el de las zonas grises, el de los gestos que el imperativo de rentabilidad todavía puede tolerar, el de los eventos no previstos, no

[19] Recordemos que el balance de ocho años de administración liberal hizo que en los EE.UU. el 1% más rico haya aumentado su ingreso en 72%, mientras que los más pobres (10% de las familias) sufrieron una baja del 10% en su ingreso real.

[20] Véase Dejours (1980 y 1985). Noción que remite a mecanismos de defensa desarrollados por los trabajadores ante el trabajo alienante y que pueden, por ejemplo, consistir en formas de negación del peligro, por lo tanto, en comportamientos de alto riesgo.

previsibles, etc. Éste es, a menudo, el espacio del riesgo, de los accidentes, los rechazos, los fracasos, etc. Todos ellos, factores del descenso de la calidad y la productividad.

La cultura industrial es también una cultura de *doble coacción*[21], en el sentido de que conlleva la alienación y, al mismo tiempo, sobrevalora la autonomía; implica la dependencia y elogia la libertad; extraña la infantilización del empleado (Argyris, 1958) y destaca la responsabilidad y la madurez; impone la ejecución y eleva la iniciativa y la creatividad; clama por la democracia y el derecho a la expresión, mientras obliga a la obediencia estricta y al silencio en la empresa, etc.

De la doble coacción a la inhibición, no hay sino un paso. Se conoce el efecto paralizador de dichas situaciones y las enfermedades más comunes que acarrean. Laborit (1979) ha hecho una demostración suficiente de esto: ha demostrado cómo esta situación, agravada por la imposibilidad de reacción de un trabajador voluntariamente mantenido en las más bajas capacidades posibles[22], resulta en multitud de sufrimientos y somatizaciones. ¿Cómo salir de ello? Mediante la acción, nos dice Laborit. Pero a través de una acción que sea, naturalmente, un acto propio. El sistema nervioso central del ser humano está hecho para actuar, no para ser inhibido.

Sin embargo, debemos también considerar las numerosas formas de violencia simbólica que los diversos peldaños jerárquicos se transmiten unos a otros para compensar sus propias dobles coacciones: violencia por el ejercicio patológico de la comunicación, por la negativa a conceder la palabra, por el abuso de autoridad, por las prácticas de control y las reglas degradantes,[23] etc. El último peldaño no puede verterlo sino sobre sí mismo, o en el puesto de trabajo. Es entonces, sin duda, que se producen los actos llamados irresponsables.

La cultura industrial es también la cultura del trabajo aislado, solitario, desprovisto de sentido[24]. Por la competencia interna y por la creencia de que la productividad es mejor si los empleados están silenciosos, crispados en su puesto y lo más desunidos posible, se llega a hacer que aquellos que quieren "subir" o "escalar" no hablen a sus colegas, ni siquiera fuera del trabajo.[25] ¿Qué sentido humano y social puede tener semejante

---

[21] Concepto introducido por G. Bateson (véase Bateson *et al*, 1986) y que remite al hecho de enviar un mensaje y simultáneamente el contrario, una incitación y su opuesto. Lleva a los sujetos que la sufren a problemas de la psiquis y la conducta que pueden ser graves.

[22] Se verá que la noción del *hombre correcto en el lugar correcto*, la jerarquía estricta y la hiperespecialización cuyo objetivo es pagar siempre menos, han hecho que el obrero occidental resulte sumamente indefenso cuando se trata de ser creativo o innovador. Podemos también recordar las *porciones de hombre* que Henry Ford I y sus ingenieros previeron para el *Ford T*, a fin de no pagarles sino *porciones de salario* (Toffler, 1980).

[23] Chanlat (1984), Peters y Austin (1985), Aktouf (1986b), Peters (1988).

[24] Sievers (1986a y 1986b).

[25] Véase Linhart (1978), Aktouf (1986b), donde se demuestra cómo y por qué la idea y la voluntad de "hacer carrera" empujan a tales comportamientos.

trabajo? ¿Cómo puede conducir a asumir el acto como propio? ¿Con el simple deseo de esta opción? Henry Bourgoin (1984), sociólogo africano, nos dice que para el hombre de su continente hay dos clases de trabajo: el de los blancos, que no tiene sentido, que se hace separado de sus semejantes y que nunca tiene fin; y el de la tradición, que tiene un sentido (estación, necesidad precisa, tiempo de caza o de recolección), que nunca se hace solo, que tiene un principio y un fin, que siempre da lugar a ceremonias colectivas.

Lo más sorprendente, creo, es que un trabajo industrial de tales atributos no haya conducido a estragos mucho más graves que los que conocemos. Habida cuenta de todo, se trata de una mano de obra infinitamente dócil y responsable, que ha sabido adaptarse y abre el camino de una rentabilidad siempre creciente. A pesar de las condiciones tan poco propicias a la expansión de lo propio del ser humano, criatura que vive de sentido y que es productora de sentido.

El sistema nervioso del ser humano, de una complejidad inaudita, está hecho para situaciones ricas y variadas, no para la monotonía infinita. No para desarrollar la docilidad y la velocidad de producción en pro de la mayor satisfacción de una administración obsesionada por la rentabilidad del corto plazo. Las empresas japonesas y Cascades han mostrado la necesidad de un obrero con conocimientos y capacidades más amplios, así como de marcos laborales propicios a la expresión libre de cada quien, etc. Así, el acto se hace igualmente más libre; la responsabilidad no es defensiva, sino producción creadora de su propio compromiso; los rechazos son mínimos, la calidad es mayor, los accidentes son más escasos. Hace tiempo que la buena moral y la satisfacción en el trabajo se conocen como factores de una mejor productividad y de menos "accidentalidad".

Pero André Gide decía que *la alegría en el trabajo es un signo de su apropiación*. La apropiación es una condición del sentimiento de libertad que, a su vez, es una condición de la responsabilidad y del propio compromiso.

Henos aquí al término de uno de los legados del pasado de la empresa industrial que el administrador del presente debe reconocer y asumir. Su primer desafío consiste en hallar soluciones adecuadas a esta primera contradicción, antes que esforzarse en negar su existencia, como tan frecuentemente lo hace la administración tradicional. La desalienación y la existencia de trabajadores realmente cómplices y creativos dependen de ello.

Hasta ahora, hemos podido prescindir de esta participación de los empleados porque Occidente ha estado casi solo en la escena industrial. En tanto se podía seguir siendo "ganador" con una mano de obra parcelada y estandarizada, se ha estado conforme. También nos las hemos arreglado para perpetuar la relación de poder favorable a los dirigentes que prevalecía en el siglo XVIII (basada en los constantes excedentes de mano de obra, en particular) mediante las colonizaciones, la importación de fuerza de trabajo, la inmigración, etc. Mas, hoy en día, la participación creadora de todos, en todo nivel, es indispensable para permanecer en

escena. Por eso debemos cambiar radicalmente de estrategia, y adoptar otra, que ya no se conforme con hacer obedecer, sino que incite al deseo de participar, pensar e imaginar constantemente para hacer mejor, para hacer de manera más inteligente. Esto no se impone ni se exige; y un trabajo desprovisto de sentido y alienante no tiene grandes posibilidades de estimular el deseo ni la imaginación.

Pero, antes de hallar las vías y los medios de superación de la contradicción interna, veamos la otra contradicción, que es externa a la empresa.

La contradicción externa

Para comprender los fundamentos de esta segunda contradicción, debemos volver una vez más a la noción central de *búsqueda del egoísmo individual* de Adam Smith. Recordemos que, en virtud de esta noción, erigida por los clásicos -aun involuntariamente- en principio de vida, todos pueden contribuir al bienestar de todos buscando satisfacer al máximo su propio egoísmo personal. Ahora bien, la contradicción externa se arraiga precisamente en la búsqueda del egoísmo individual y de la maximización.

Quien cuestiona esta actitud y esta creencia se arriesga a pasar por izquierdista o por derrotista. En efecto, la ideología dominante hace creer que la búsqueda del crecimiento y del máximo de ganancias es algo posible, deseable y eminentemente beneficioso para todos. A tal punto que, para la vasta mayoría de los públicos, lanzar una empresa o un negocio no se concibe sin la voluntad de siempre crecer. Por otra parte, esta clase de actitud está sólidamente apuntalada por la idea de competencia: si no se refuerza para ser lo más fuerte posible, se terminará por "dejarse comer" por los competidores que, a su vez, no dejarán de crecer, etc.

Si bien esta forma de pensar ha sido un poderoso motor en el desarrollo y el crecimiento económico de muchos países a lo largo de los siglos XIX y XX, tiene, sin embargo, graves consecuencias en la actualidad. Según las leyes científicas que nos ayudan a comprender el funcionamiento del universo, especialmente la teoría general de sistemas y los principios de la termodinámica[26], este comportamiento de los agentes económicos, por ende, de los gerentes, está en radical contradicción con los principios que gobiernan la naturaleza y la vida[27].

En forma breve y esquemática, digamos que la teoría de sistemas nos enseña, especialmente, la inevitable interdependencia entre todos los elementos y factores que constituyen el universo y el equilibrio por homeostasis o lazo de retroacción negativa[28]. Las leyes de la termodiná-

[26] Véase Bertalanffy (1973), Katz y Kahn (1978), Rosnay (1975), Rifkin (1980), Capra (1983).

[27] El lector interesado en comprender al detalle los mecanismos implicados en esta contradicción con la naturaleza y la vida, puede referirse a Rifkin (1980), Georgescu-Roegen (1971), Guitton (1975).

[28] Retroacción negativa: la que contrarresta el movimiento inicial y lo obliga a respetar siempre un estado de equilibrio. Una aplicación interesante de estas nociones

mica demuestran que la cantidad de energía disponible en el universo es constante y que ella no se transforma, a la escala humana, sino en un solo sentido: de energía útil a energía inútil[29]. No hay creación ni destrucción de energía, sino transformación del estado de la energía disponible en cantidad equivalente de energía no disponible.

Ahora bien, el principio de crecimiento indefinido (de los ingresos individuales, de la rentabilidad de la empresa, del PBI) implica un vínculo de retroacción positiva[30], y la creencia en una reserva indefinida o inagotable de recursos y energía. Implica, además, una suerte de ausencia de interdependencias, como si todo el mundo pudiera enriquecerse, indefinida e independientemente, con lo que les sucede a los otros (individuos, grupos o naciones) y al entorno. Evidentemente, esto no es posible. La retroacción acelera la propia destrucción del sistema que es su sede. Todo en el universo y necesariamente en nuestro planeta es interdependiente: nadie puede realizar un acto local sin generar repercusiones globales.

Por lo tanto, nadie puede enriquecerse un poco más en una parte del planeta sin que esto vaya en detrimento de alguien en otro lugar o, al menos, de la naturaleza. Lo vemos en el empobrecimiento constante de los países del Tercer Mundo e, incluso, como lo ilustra el balance de los dos mandatos de Reagan en los Estados Unidos, en el empobrecimiento de las capas más bajas de la sociedad de los países industrializados[31]. Entendámoslo: el crecimiento indefinido o la posibilidad de seguir siempre creciendo es imposible, a causa del carácter finito de los recursos naturales y de la energía disponible. Como dice Rifkin, incluso la energía solar, si llegáramos a *domesticarla* convenientemente, es concebible sólo si hacemos el esfuerzo de mantener la atmósfera en un estado tal como para que dicha energía pueda siempre llegar a nosotros en *calidad utilizable,* por una parte, y no sernos dañina, por otra parte. Ahora bien, todos conocemos los estragos ya causados en la atmósfera por los clorofluorcarbonos, los óxidos de carbono, etc. Adicionalmente, si todas las empresas del mundo hubieran pagado por la polución y la degradación del medio que provocan con sus actividades, la rentabilidad lograda sería bastante más magra, y su "crecimiento" mucho más reducido.

en el mundo de la administración y las organizaciones se halla elaborada en Morgan (1989), particularmente en los capítulos 4 y 8.

[29] Véase Rosnay (1975) para las nociones de sistemas y de *lazos* de retroacción; y Rifkin (1980) para estas cuestiones de transformación de energía. En resumen, la energía (especialmente fósil) no se renueva sino a escala geológica (a través de miles de años), mientras que nosotros la usamos a escala humana (decenas de años). Todas nuestras actividades, sobre todo, las económicas, son sendas formas de usar la energía disponible sin que ésta se renueve.

[30] Lazos de acción en retorno, o de reacción, consistente en reforzar positivamente el sentido inicial del movimiento. En el caso que nos ocupa, el movimiento inicial de hacer siempre más se refuerza constantemente en sentido ascendente. Ello conduce al agotamiento del sistema.

[31] Rifkin (1980) desarma claramente los mecanismos implicados en estos fenómenos de interdependencia sistémica y sus efectos, particularmente en un país llamado "avanzado", como los Estados Unidos.

Una vez más, tomamos conciencia de la inevitable interdependencia de los fenómenos: el crecer y lograr mayor rentabilidad se logra al costo de una mayor degradación de la naturaleza y de la calidad de vida. Evitar esta degradación habría sido posible gracias a un crecimiento, no *máximo* sino *óptimo,* equilibrado; es decir, respetando el ritmo de renovación de los recursos y de la energía y, sobre todo, las condiciones de *buena salud* de los seres humanos y de la naturaleza[32].

Como lo afirma y lo demuestra Rifkin (1980), una grave confusión hace que los agentes económicos y las empresas continúen obrando como si el crecimiento indefinido fuera concebible y posible: la confusión entre la eficacia económica y la eficacia en el uso de la energía. Se habla de creación económica o creación de valor, mientras que, en efecto, físicamente, en cualquier actividad económica no hacemos sino "destruir" la energía útil[33]. Ahora bien, como la energía no es renovable en nuestra escala, bajamos o reducimos constantemente y en forma acelerada la cantidad de energía global utilizable y disponible. Esto se traduce en el agravamiento de la polución, el aumento del desempleo en todo el mundo, la aceleración de la inflación (por el simple hecho de que la energía es cada vez más costosa de obtener y utilizar).

Por otra parte, y desde un ángulo diferente, la creencia en el maximalismo y el crecimiento indefinido transforma a los socios económicos, especialmente a las empresas, en enemigos irreductibles que "deben" vencerse mutuamente. Como lo observan, por ejemplo, Bellon y Niosi (1987), para la economía norteamericana de estos últimos diez años esta lucha entraña una situación de despilfarro sumamente nociva en el aspecto global. Esta mentalidad se debe también a la creencia que Galbraith (1989), Bellemare y Poulin-Simon (1986) y muchos otros llaman el *mito* o la *magia* del *mercado libre* y de la *libre competencia.* Para el bien del *mercado* y para respetar sus *leyes,* debemos luchar implacablemente unos contra otros, aunque haya decenas que hagan por separado investigación sobre las mismas cosas, desarrollen los mismos productos o reinventen la rueda veinte veces. En el nivel de una economía global, esto es evidentemente un "handicap" absurdo y costoso, sobre todo, en el largo plazo.

Hoy en día se sabe que, mientras las empresas occidentales se hacen la guerra y cultivan la obsesión del marketing, del *R and D* (investigación y desarrollo de productos de rápida obsolescencia para hacer más dinero y superar siempre a los competidores),[34] del espionaje y del secreto, las del Japón (sobre todo) bajo la batuta del MITI, practican la colaboración

[32] Los diferentes informes del Club de Roma (sobre todo, Meadows, 1972, y Pestel, 1988) establecen que el crecimiento habría debido desacelerarse considerablemente desde los años 60, so riesgo de catástrofe planetaria mayor a principios del próximo siglo.

[33] Todo "trabajo" es una utilización, por lo tanto, una degradación de cierta cantidad de energía.

[34] Véase al respecto el excelente capítulo que trata sobre la *destrucción creadora* en Schumpeter (1979).

y el intercambio de descubrimientos o procedimientos de mejoramiento de la producción (Kélada, 1986; Sautter, 1987). Es lo que se llama una política de *redes*, y es la que invocan Archier y Sérieyx (1984) para crear una sinergia industrial y una masa crítica de colaboración que permitan reducir las duplicaciones y despilfarros debidos al hecho de que todas las empresas trabajan "contra" las otras. Así se podría realmente estimular la creatividad y la innovación en la escala global de una economía[35].

No perdamos de vista tampoco que la noción de crecimiento indefinido a cualquier precio conduce al surgimiento de gigantes monopólicos u oligopólicos. Se sabe que desde hace tiempo la concentración ha matado cualquier competencia real o libre juego del mercado, salvo en el espíritu de las personas que la tienen como una religión[36]. Fue necesario crear leyes anti-trust en los Estados Unidos para intentar, sin gran éxito, limitar el poder colosal que representaban los gigantes industriales[37]. Por otra parte, este fenómeno está bien ilustrado por los resultados de desregulaciones y privatizaciones en materia de transportes y tarifas aéreas, por ejemplo. Estas desregulaciones, antes que implicar mejores servicios y menores precios, gracias a las virtudes de la "libre competencias", tras algunos años han llegado al abandono o la reducción de líneas económicamente no rentables, en detrimento de poblaciones como las que, por ejemplo, atendía Québecair en el Canadá. Esto derivó también en un incremento de los precios y en la disminución de la calidad de los servicios. Pero el más pernicioso de los resultados es el control de los más débiles por parte de los más fuertes. El mecanismo de esto es simple: en un contexto de desregulación, sólo las compañías que se mantienen lo suficientemente poderosas pueden resistir por mucho tiempo una guerra de precios y servicios. Ciertamente, el consumidor ganará, pero sólo en el corto plazo:[38] el tiempo que las compañías más vulnerables demoren en ser eliminadas, en el límite de su resistencia.

He aquí, pues, de manera muy sucinta, las principales facetas de nuestra segunda contradicción. Es un poco lo que Bettelheim (1976) llamaba la *separación externa:* separación entre agentes económicos que luchan por acaparar los frutos de un mercado. Sin embargo, debe quedar *muy*

[35] Vemos que las naciones cuyas economías dan señales más claras de buena salud y cuyos productos son los más apreciados en el mundo entero son las que practican en el interior de la empresa formas de compartir y, en el exterior, la articulación en *red* (Japón, Alemania, y Suecia, por ejemplo).

[36] Se puede recordar, por ejemplo, el precio de la gasolina que aumenta regularmente, a pesar de importantes reducciones del petróleo crudo durante los diez años: la media docena de gigantes petroleros hacen parecer que están en competencia.

[37] Véase detalles y cifras en Galbraith (1968 y 1989) y Morgan (1989, cp. 9), entre otros.

[38] Así, en la actualidad, tras la desaparición de las compañías más pequeñas o más débiles (por ejemplo, Eastern o Wardair), es muy común que al pasajero lo hagan esperar, lo transfieran, lo trasladen, etc., como a un boleto, incluso a tarifa completa, debidamente pagada y con un sitio debidamente reservado. Esto se debe a la sobreventa sistemática en todos los vuelos. ¿De qué "calidad de servicio" es posible hablar así?

claro que no se está cuestionando el principio de competencia. Bien por el contrario, si se dejara obrar a este principio verdadera y libremente, en un real espíritu de *fair-play*, como lo suponía Smith, los precios bajos reinarían y la satisfacción también; pues, a igual calidad, toda mercancía se vendería casi al costo, etc., pero esto es otra historia[39].

Recordemos que éste es el aspecto profundamente disfuncional de la carrera por la maximización so pretexto de la competencia, que estamos cuestionando y que conduce a situaciones oligopólicas (hoy en día, a escala mundial), a un despilfarro dramático de los recursos humanos, naturales y energéticos, y a una degradación frecuentemente irremediable del entorno natural. Como dice Albert Jacquard, debilitar al prójimo o a la naturaleza, es debilitar la propia especie y, a fin de cuentas, debilitarse uno mismo.

Tal es, lamentablemente, la ley del crecimiento indefinido: reforzarse y crecer indefinidamente no puede hacerse sino al precio del debilitamiento del entorno o de los otros. Que estos otros sean los competidores, los países no desarrollados, las capas más empobrecidas de Occidente, los desempleados, o los beneficiados por la asistencia social: en última instancia, será toda la especie la que pague el precio. Ello es inevitable por el simple hecho de que no podemos, todos, crecer y aumentar en forma equivalente nuestros niveles de vida. Es el principio de los vasos comunicantes lo que cuenta: todo lo que es "ganancia" para unos tiene forzosamente su equivalente de "pérdida" para otros. Rifkin muestra cómo, a causa de su estilo de vida, cada estadounidense degrada el equivalente energético de más de 200 mil calorías por día, cuando sólo necesita 2 mil para vivir normalmente. ¡El planeta no soportaría dos Norteaméricas!

Meadows (1972), del MIT, y Pestel (1988), del Club de Roma, muestran cómo es imposible continuar "creciendo" económicamente como nosotros lo hacemos, pues ello querría decir, hipótesis de las más conservadoras, que la cantidad de riquezas disponibles y "bienes económicos" ¡se multiplicaría por 500 de aquí al año 2100! Evidentemente, esto es impensable, salvo en condiciones invivibles para la mayor parte del planeta[40]. Por otra parte, en su prefacio al libro de Pestel, Alexandre King compara lo que llama el *crecimiento exponencial indiferenciado* (otra forma de decir crecimiento indefinido) al único fenómeno que le es equivalente en naturaleza: ¡el cáncer! Es decir, la proliferación desordenada, incontrolada y desbocada, en todo sentido, de células que no parecen tener más finalidad que reproducirse indefinidamente, hasta la muerte del sistema que las acoge.

A esto, el Club de Roma propone no el crecimiento cero, como a menudo se afirma, sino la noción de *crecimiento indiferenciado y cualitativo*. Dicho de otro modo, una repartición del crecimiento a escala mundial, que supone la búsqueda de un estado de equilibrio y de progresivo

[39] El lector interesado puede referirse a Heilbroner (1971), caps. 2 y 5, especialmente.

[40] Pestel (1988), p.4.

"desquite" por parte de los más desposeídos. Solución que supone un cambio de mentalidades de un extremo al otro del planeta, un cambio bastante más radical que el que Taylor deseaba.

Éstos han sido, junto con las contradicciones interna y externa, los primeros grandes elementos obtenidos de la historia y las leyes de la naturaleza que el administrador tiene la especial obligación de conocer al menos un poco. Más adelante veremos cómo, buscando soluciones a estas dos contradicciones, entre otras, el gerente del futuro estará en mejor capacidad de *administrar inteligentemente* (La palabra *inteligencia,* tomada, también, en su sentido de *conocimiento* de las cosas, sus principios y sus dinámicas).

Pero existen también muchos otros campos que habrá que conocer mejor, respecto a los cuales será necesario superar las omnipresentes interpretaciones ideológicas. En la siguiente sección presentamos algunos ejemplos de campos muy importantes donde reinan los prejuicios y las aproximaciones más abusivas.

Abusos de lenguaje y de analogías en el pensamiento administrativo clásico

De la convergencia de los intereses al mundo animal "en competencia"

Lo que llamo abuso del lenguaje y de analogías en el discurso y la mentalidad de la administración tradicional concierne a todo un conjunto de prejuicios e ideas adquiridas que se canalizan a través de él, a veces bajo la cubierta de ciencias, para justificar y legitimar los actos de los administradores y de la empresa.

Primeramente, con Katz y Kahn (1978), J.F. Chanlat y Séguin (1983), Séguin (1988), Kahn (1979) y muchos otros, quisiera atraer enérgicamente la atención hacia el primer gran abuso, quizás el más pernicioso: el pretender *a priori* que los intereses de los protagonistas de la empresa son idénticos y que sus objetivos son -o deben ser, salvo por los casos "patológicos"- compartidos y convergentes. Ésta es una forma de negar la realidad y de huir de ella, pues esta creencia, se ha visto, es absolutamente contraria a las verdades históricas debidamente documentadas y sustentadas. Para convencerse de esto, bastaría con recordar los propósitos y reflexiones de Taylor, quien hablaba de *enemigos,* de *guerra,* de *administración egoísta,* etc. Y este abuso es tanto más peligroso en cuanto es disimulado, implícito, y está parcializado hacia la "forma correcta" de pensar, que sólo los espíritus "pesimistas", "escépticos" o "izquierdistas" pueden cuestionar.

Si partimos de este prejuicio, se vuelve muy difícil comprender la realidad de las cosas, transfiguradas por lo que llega a ser un verdadero "filtro ideológico". Los conocimientos, las prescripciones, las herramientas administrativas, las percepciones y actitudes estarán siempre marcados profundamente.

Tampoco basta con establecer que los intereses son divergentes y contentarse con constatarlo, como si fuera una fatalidad. Se trata, en realidad, de simplemente reconocer una realidad en lo que ésta es, y no de reemplazarla por otra que nos gusta o nos conviene más. Esta constatación debería conducir a una actitud de apertura activa y búsqueda sistemática de comprensión de los fenómenos implicados. ¿Por qué esto es así? ¿Por qué los intereses y los objetivos son bastante más a menudo divergentes que convergentes? A partir de la respuesta a este *por qué*, ¿cómo transformar efectivamente la situación? ¿Cómo, entonces, hacer de estas relaciones entre dirigentes y empleados -histórica y fundamentalmente fijos y opuestos- relaciones de armonía y de colaboración?

El segundo prejuicio, aunque sea indirecto y poco evidente, pero absolutamente dañino, hacia el cual quisiera ahora llamar la atención, es uno de los más "científicamente" sustentados. Es un prejuicio canalizado por las nociones de "creación económica" o "creación" de valor. Lo que aquí cuestionamos -ya hemos visto algo de esto al exponer la contradicción externa- es la idea de "creación". Cuando los administradores comprendan (con todo lo que ello implica) que, desde el punto de vista de la física y de las leyes que gobiernan el universo, no hay, estrictamente hablando, ninguna creación; sino, por el contrario, una destrucción (transformación en equivalente inútil) de la energía disponible, entonces comprenderán también que la actitud maximalista es una forma de gastar más rápido los recursos humanos y naturales, y su medio o entorno[41].

El pleno empleo y la voluntad proclamada -tanto por los medios políticos como por los empleadores- de perseguir objetivos de pleno empleo "creando" siempre más de éste, es otro de los prejuicios; o, peor: una creencia irracional o una engañifa que mina las posibilidades de buen entendimiento y franca colaboración en la empresa. Ya lo hemos visto, allí donde prevalece la verdadera búsqueda del pleno empleo[42], no se encuentra más la ideología del *laisser-faire* y la no intervención estatal. El Japón con el MITI, Suecia con su colaboración de los agentes económicos en todos los niveles, la Alemania (por lo menos hasta Helmut Kohl) con la codeterminación, son ejemplos de ello. En el contexto del *laisser-faire*, el interés legítimo de la empresa está muy alejado del pleno empleo[43]. Pues el pleno empleo significa la incapacidad de mantener los salarios lo más bajos posibles y, por lo tanto, utilidades menores. Asimismo, las importaciones, a veces masivas y forzadas, de mano de obra de los países tercermundistas durante las colonizaciones y por ciertas políticas de inmigración (por ejemplo, la de Suiza)[44] han sido y siguen siendo formas de

[41] El lector interesado en más detalles y explicaciones puede referirse a Rifkin (1980), Guitton (1975), Georgescu-Roegen (1971), Capra (1983).

[42] Véase Bellemare y Poulin-Simon (1986), *Le Devoir* (26 de enero, 1993).

[43] Por otra parte, se "admite" que una tasa de desempleo que bordea aproximadamente el 5% es deseable para mantener una economía "sana" y al abrigo de los peligros de la inflación o del recalentamiento.

[44] Política que consiste en no otorgar permisos de permanencia a los extranjeros si no es estrictamente en función de contratos de trabajo.

contribuir a cortar de raíz el "peligro" del pleno empleo. Ello evita efectivamente que las reivindicaciones salariales se eleven. Y, en nuestros días, cuando uno se siente ya privilegiado de tener un empleo, no tiene mucho más que reivindicar[45].

Con seguridad, así la empresa podrá ganar en el corto plazo, pero nunca debe olvidarse -y ahí está el Japón para probarlo- que la mano de obra que se siente segura, bien tratada y protegida, es mano de obra que está infinitamente más comprometida, más interesada en lo que hace y, a fin de cuentas, es infinitamente más productiva[46]. Y, contrariamente a lo que afirman los economistas neoconservadores, las tasas de desempleo cercanas a 2% y 3% no parecen -ni mucho menos- próximas a su fin en economías como las de los países que, por sus políticas industriales, se orientan al pleno empleo.[47] Entonces, es evidente que, para aspirar a una situación en que la mano de obra sea colaboradora, tenga iniciativa y sea productiva, los trabajadores deben tener su suerte asegurada. Para ello se necesita cierta garantía en el trabajo y una verdadera voluntad de pleno empleo, que no son concebibles sin la intervención de un árbitro supremo, que esté por encima de los *egoísmos*, como diría Smith, de unos y de otros: el Estado.

Hay otro orden de abusos, ampliamente utilizados en el campo administrativo tradicional, que consiste en apelar, a menudo incluso en los libros, a analogías cuyos fundamentos son pretendidamente muy científicos. Así se recurre con creciente frecuencia a la biología, la etología o la psicología animal. Por ejemplo, se atribuye a Darwin la legitimación del hecho de que unos se enriquezcan (crezcan) y que otros empobrezcan o "desaparezcan". Se evocará la selección natural, agregando: el *más fuerte sobrevive, el más fuerte gana, es la ley de la naturaleza.* Ahora bien, el darwinismo y las leyes de evolución de las especies están lejos de ser materia de la ley del más fuerte. Si así fuese, ¡no habría hoy sobre la tierra más que mamuts o dinosaurios! Y, además, aunque así fuera, no debe confundirse individuo y especie: la selección y la evolución "naturales" conciernen al devenir, a las mutaciones y la adaptación de las especies a la naturaleza del ambiente, y no al éxito social o material de una persona o una empresa. Adicionalmente, si los lobos no hubiesen desarrollado tratos de apaciguamiento que evitan que los más fuertes eliminen o debiliten demasiado a los más débiles, ya no habría lobos desde hace tiempo. Es en tanto que especie, y no en tanto que individuos que persiguen metas personales egoístas, que los lobos y las otras especies han sobrevivi-

[45] Recordemos el cinismo de aquel miembro del patronato que afirma que nada como una buena *recesión* para revigorizar la *motivación* de los empleados.

[46] El profesor Makoto Ohtsu, de la Universidad de Nanzan en Nagoya, en gira a Montreal la primera semana de mayo de 1989, explicó que, cuando los ingresos de las empresas japonesas bajan, son, en primer lugar, los patrones y dirigentes quienes reducen sus salarios antes que, con criterio voluntario, los sigan sindicatos y obreros.

[47] Véase Galbraith (1989), Bellemare y Poulin-Simon (1986).

do.[48] Siempre según la misma inspiración, se dirá que el más grande se come al más pequeño, que el pez grande se como al chico, etc. Ello para justificar el crecimiento, la explotación egoísta, la dominación, concebidas también como "naturales". Mas, salvo casos particulares o aberrantes[49], jamás en la naturaleza hay alimentación o agresión destructiva en detrimento de la propia especie: nunca se ha visto todavía, en condiciones normales, a una gran ballena comerse otra pequeña, o a una sardina grande comerse una pequeña. Ya no existirían. Por otra parte, aun si los animales se devoraran unos a otros alegremente, si se mataran gratuitamente, dentro y entre las especies, o si dejaran morir implacablemente a los más débiles... ¿esto justifica o excusa que nosotros, los *animales racionales*, lo hagamos?

En su último libro, Galbraith (1989) muestra cómo este pensamiento evolucionista, este *barbarismo social* ha llegado a tiempo (con un Spencer [1978, 1982 y 1940] y con los que Galbraith llama *sus profetas* como W.G. Summer [1914], por ejemplo), para tranquilizar la conciencia de la clase negociante en ascenso y para dispensarla de plantearse problemas morales ante la insoportable miseria impuesta a las clases más desposeídas. Esta clase de ideas, tomadas prestadas abusivamente e interpretadas a partir de los trabajos de Darwin, comenzó a expandirse en la segunda mitad del siglo XIX. Con el repunte del conservadurismo y las "leyes" del *laisser-faire* económico, vuelven con fuerza en nuestros días. Galbraith nos dice que incluso se encontró el medio (como lo hizo el pastor Henry Ward Beecher) de conjugar el darwinismo, el spencerismo y el mensaje bíblico para afirmar, a fines del siglo pasado, cosas del tipo: *Dios concibió lo grande para que fuese grande, y lo pequeño para que fuese pequeño*[50]. Y Galbraith[51] explica:

> "... mostrando que los ricos eran producto de la selección natural del proceso darwiniano, Herbert Spencer consoló a los felices elegidos de todo sentimiento de culpa y les hizo comprender que ellos encarnaban, en efecto, su propia superioridad biológica".

Si, en el plano del orgullo aristocrático, el amor propio y las creencias religiosas, las teorías de Darwin disgustaban soberanamente a las clases dominantes, en el aspecto socioeconómico parecían, al contrario, haberlas favorecido y seducido singularmente. Como decía Galbraith, ésta fue una especie de absolución científica y moral aportada en favor de quienes *desplegaban esfuerzos asiduos* para mejorar su situación y enriquecerse,

---

[48] Un poco más adelante veremos la función de *jefe/guía* y de jefe de manada entre los lobos, la cual consiste, sobre todo, en estar al servicio del grupo y de la especie.

[49] Por ejemplo, en circunstancias aisladas y en ciertas coyunturas, un león macho puede matar a los cachorros, o los gorilas practicar el canibalismo, la mantis religiosa devorar al macho tras la copulación, las ratas demasiado numerosas agredirse entre ellas, etc. Pero esto está lejos de ser la regla.

[50] Galbraith (1989), p. 207.

[51] *Ibídem.*

y que, por lo tanto, *no debían en absoluto ninguna ayuda a los individuos desadaptados en el aspecto racial o mental, que la sociedad se esfuerza por descartar o eliminar*[52].

Hace falta ser ingenuo o estar cegado por la ideología para seguir creyendo en la fábula de la igualdad de oportunidades, como cuando se sabe que frecuentar la escuela y la universidad privada prepara mucho mejor para ascender por la escala social; o que, incluso en las grandes ciudades de Norteamérica, los niños de barrios pobres van a clase con el estómago vacío, o se alimentan de forma tal que no disponen de la energía requerida para aportar los esfuerzos necesarios a la exigencia de los estándares de excelencia. Por no mencionar las necesidades puramente físicas de espacio en la casa, de ámbitos calmos y adecuados para el trabajo intelectual, de disponibilidad de libros, de obras de referencia, de personas-recursos en la familia.

Pero el mito de la *igualdad de condiciones y de oportunidades* sigue conviniendo todavía a mucha gente. Como lo recuerda Galbraith, seguimos viviendo de acuerdo con el hecho de que *Spencer y sus profetas elaboran el alegato más sofisticado en favor de los ricos y poderosos durante los años que siguieron la guerra de Secesión*[53]. El darwinismo social, acogido y canalizado con entusiasmo por los medios dominantes en todas las esferas de la vida social, incluida la empresa, no hace sino seguir retrasando la aparición de una mentalidad gerencial más propicia a la colaboración y a la movilización de empleados convencidos y cómplices.

Mas, los abusos analógicos surgidos de la biología no terminan ahí. ¿Cuántas veces se ha dicho y escrito que la empresa es una colmena o un hormiguero, un lugar donde todos los miembros deben ocuparse frenética y dócilmente en hacer su parte -especializada y casi inmutable- del trabajo común? Y así, el prototipo del empleado ideal sería la hormiga, la abeja o la termita: hiperespecializada, silenciosa y laboriosa. Felizmente para nuestra especie, no es así en absoluto. Pues viviríamos entonces el totalitarismo más salvaje. Y tampoco es así, sencillamente porque la comparación o la analogía no se sostiene científicamente: el organismo que vive, sobrevive, "trabaja" y se adapta, es la colmena o el hormiguero completo, y no una abeja o una hormiga aislada. Experimentalmente se ha demostrado que es recién a partir de la reunión de varias decenas -si no centenas- que hormigas o abejas pueden sobrevivir. Entonces, si debe haber una comparación, es mucho más entre una persona y una colmena, que entre una persona y una abeja. Además, nos las vemos con niveles de organización de la vida tan distintos y alejados, que cualquier intento de acercarlos resulta descabellado.

Asimismo, he visto y he oído muchas otras comparaciones del tipo *el oso acumula o la ardilla acumula; por lo tanto, es natural y está en el orden de la naturaleza ponerse a acumular,* a enriquecerse y a perseguir ganancias máximas, egoístas y personales... Pero, admitiendo que se

[52] Galbraith (1989), p. 208.
[53] Galbraith (1989), p. 209.

pueda recurrir a esta clase de enfoque, ¿cómo no tener en cuenta el hecho de que nunca se ha visto todavía a un oso o una ardilla acumular "al máximo" (lo hacen para un invierno cada vez); y, sobre todo, el hecho de que nunca jamás los hemos visto engordar o prosperar haciendo trabajar a otros osos o a otras ardillas?

Hay otra noción a la que se apela ampliamente para basar el trasfondo ideológico de la administración tradicional, la noción de "territorio" en los animales. Se usará igualmente en comportamiento de la economía de la empresa, como en marketing, y así sucesivamente. Se trata, pues, de "territorio" personal por defender, de "territorios" comerciales por conquistar o ganar, o de "territorio" de influencia donde instalar la autoridad, etc. Evidentemente, no se molestan en lo absoluto en basar sus razonamientos y posturas en referencias pretendidamente irrefutables al comportamiento de los animales, es decir, a "la naturaleza".

Ahora bien, Paul Hopkins (1985), un biólogo, especialista de los más prestigiosos en estas cuestiones, al analizar los vínculos entre administración y biología, nos muestra cuán grandes son los errores y enojosas las consecuencias cuando uno se lanza a tales especulaciones. Muestra que no se conoce de la noción de *territorio* animal más que lo que se ha *observado*; primero, en situaciones particulares, como los momentos de reproducción, y luego, sobre los machos exclusivamente ¡y sólo a propósito de algunas especies!

Hopkins muestra también cómo somos particularmente antropocentristas en nuestras interpretaciones, cómo no sabemos siquiera lo que entre los animales significa realmente luchar o agredirse en semejantes situaciones. Y, sobre todo, muestra cómo ignoramos qué sentido dar al hecho de que, incluso en las *especies de territorio,* hay numerosos casos sin territorio; y que, entre dos fases *agresivas,* los individuos *cooperan* en tranquilidad[54]. Hay, pues, mucho trecho que recorrer en cuanto a intentar, con el mínimo chance de seriedad, acercar las nociones de *territorio* animal y de *propiedad* humana; o para siquiera justificar o legitimar nuestras propias formas de actuar para *defender* nuestros *territorios* y presentar esto como *natural* o como *parte de la naturaleza.*

Por otro lado, desde el punto de vista puramente semántico, se debe saber que se ha logrado una suerte de deslizamiento en los términos a partir de la noción primitiva introducida por los zoólogos y primeros etólogos de la escuela austriaca, Konrad Lorenz y Karl Von Frisch, o, incluso, por los primeros psicólogos de este siglo que trataron sobre comportamiento animal, Wolfgang Kohler y Nicholas Tinbergen. En idioma alemán, la noción en cuestión es *Umwelt,* que significa algo así como *mundo propio,* o *entorno propio* del animal. Remite al hecho de que cada especie animal utiliza, en un espacio dado, cierto número de elementos particulares necesarios para su vida y su supervivencia.

Aunque los pioneros de estas nociones pudieran usar también la palabra *territorio,* debe comprenderse que ella no tiene en rigor nada que

[54] Hopkins (1985) p. 80 y siguientes.

ver con propiedad. En primer lugar, es una noción que no implica ningún derecho ni privilegio, sino la necesidad de *reconquistar el espacio vital* incansablemente, desde que un intruso se percibe como amenaza a la supervivencia (es decir, como una carga adicional, ecológicamente insostenible para *el entorno propio* de la especie, dentro del espacio disponible). Luego, el territorio no implica ninguna suerte de poder o derecho de obrar al propio modo y según la buena voluntad: todo se basa en el estricto respeto por las leyes de la naturaleza y la supervivencia de las otras especias y de los congéneres. Tampoco es que ello implique ninguna sucesión de algún tipo, ni mucho menos la clausura física (mediante cercos, por ejemplo) del espacio considerado como tal. Y, por encima de todo, en mi conocimiento, ¡jamás se ha visto un animal, cualquiera que éste sea, que intente ampliar su territorio por instinto de crecimiento! Como se pretende hacer, de manera "natural", con la propiedad. De lo que hoy en día sabemos, entre los animales todo esto se desarrolla estrictamente en el aspecto biológico y en el aspecto del equilibrio de la naturaleza y de la perennidad de la especie. La búsqueda del poder, la acumulación egoísta o el crecimiento por el crecimiento no tienen nada que ver en esto.[55]

Paul Hopkins (1985) nos sigue advirtiendo seriamente contra la tentación de precipitadamente transponer, comparar y aún más, de tomar como justificación los llamados conocimientos establecidos sobre el mundo animal y su comportamiento. Desde las nociones de defensa, agresión, territorio, competencia, hasta las de selección y de jerarquía, muestra cómo los saberes son imprecisos, discutidos y discutibles y, por lo tanto, las extrapolaciones pueden ser falsas y peligrosas. Para finalizar, aclarando algo más esta breve incursión en los problemas de la analogía con la naturaleza y el mundo animal, he aquí algunos edificantes extractos del texto de Hopkins:

> "la voluntad y el hecho de controlar en la medida de lo posible toda la cadena de producción y venta [...] hacen que la 'competencia' no entre en este sistema como factor 'natural y biológico' que asegura la innovación. Al contrario, parece que el sistema se resiste al máximo a la obligación de enfrentar el azar y la incertidumbre de una 'selección natural'" (p. 82).

> "En realidad, el territorio es sólo una manifestación particular del apego a una zona, apego que se ha definido, sobre todo, en términos de combates entre individuos [...] definición tanto más restringida y sospechosa [...] en tanto se limita a los machos de ciertas especies, y considerados durante un período limitado, es decir, el de la reproducción" (p. 110).

[55] Para más informaciones y detalles sobre estas analogías y abusos de analogías con el mundo animal, véase, entre otros, Hopkins (1977a, 1977b, 1985), Thinès (1966), Fromm (1975), Cody (1987), Wime-Edwards (1962), Syme (1974), Geag (1977), Wilson (1975).

> "No es, en absoluto, evidente que se pueda afirmar que la 'categoría' jerárquica y el 'grado de dominación' estén en vinculación directa [...] Se demuestra que seguimos lejos de saber lo que implican los combates entre animales, y nunca se sabe si bien son combates lo que uno observa entre ellos" (p. 111).

En fin, quisiera hacer mías estas exhortaciones de Hopkins que resumen lo esencial de aquellos sobre lo cual quería hacer reflexionar al futuro administrador en materia de extrapolaciones con la vida natural del animal:

> "[Se trata] de intentar, antes bien, comprender cómo el grupo depende del individuo, e inversamente, cómo el individuo depende del grupo. Este problema es el que preocupa y continuará preocupando a la biología. Si la administración quiere inspirarse en la biología, deberá tomarla en cuenta" (p. 114).

> "Nuestra idea del conflicto y de la competencia en el animal conlleva todas las huellas [...] de un deseo profundo de encontrar en el animal la justificación de comportamientos humanos difíciles de justificar" (p. 116).

Ciertas verdades iniciales

Después de los abusos que se comete cuando se invoca sin consideración lo que ocurre en el mundo animal, hay otros abusos, tal vez aún más insidiosos, y seguramente más dañinos, que yo llamaría abusos de *verdades iniciales* presentadas como bases indiscutibles del pensamiento y del razonamiento. Varios autores, en particular Lucien Sfez (1976), ya han tratado el rol desempeñado por dichas nociones-verdades iniciales, por ejemplo, los procesos de decisión. Es importante abocarse al problema que plantea el uso de estas nociones.

Precisemos primeramente que ellas cumplen un rol que desde el inicio falsea las formas de pensar y conducir un razonamiento, ya que las premisas se toman como indiscutibles cuando son incluso muy discutibles, y en más de un aspecto. Así, hay palabras, nociones, conceptos llamados básicos que remiten a ciertas prácticas, instituciones o formas de ser, que se trata de hacer pasar por "naturales", "dadas" y por incuestionables pilares del pensamiento, o como atributos de la sociedad, si no de la "naturaleza humana". Entre estos términos o conceptos figuran en importante lugar las nociones de propiedad, de productividad, de búsqueda del placer y de jefe. Se trata de ello como si no hubiera sino una forma correcta, universal y definitiva de concebirlos. Veamos esto más de cerca.

Se entiende la noción de propiedad privada en la base de la legitimación de la posesión del poder y del ejercicio de la dominación, casi como si se tratara de un instinto. Además, no es raro que se asocie los términos *instinto y propiedad,* sobre todo, cuando se aprovecha para apelar al res-

cate del *territorio* animal. El biólogo Henri Laborit (1987) lo declaró sin rodeos:

> "No existe un instinto de propiedad, sólo el aprendizaje por medio de un sistema nervioso del placer que puede resultar del empleo o de la necesidad de mantener a disposición objetos y seres gratificantes. Tampoco existe un instinto de defensa del territorio [...]. Estos comportamientos, por lo tanto, no son innatos, sino que resultan del aprendizaje del placer" (p. 121).

Sin necesidad de proseguir esta discusión sobre la diferencia entre lo innato instintivo y el aprendizaje, podemos apoyarnos en algunos hechos sociohistóricos edificantes. Así, Heilbroner (1971) recuerda que la noción de propiedad, especialmente de la tierra, tal como se conoce hoy en Occidente, ¡no sólo le es propia, sino que hasta el siglo XV todavía no había aparecido! Pues antes del siglo XV, la tierra no se vendía ni se compraba. Sólo podía transmitirse por sucesión, por matrimonio o ser conquistada en la guerra. Un barón o un duque no era más propietario de sus tierras de lo que es propietario de California el gobernador de dicho Estado. En otros lugares del mundo, en Africa, en Asia, en Oriente, grandes regiones viven todavía bajo regímenes de propiedad tribal o clánica, que son formas de "posesión" colectiva de las tierras. La propiedad privada e individual les es tan desconocida como lo es para las poblaciones autóctonas de Norteamérica, entre quienes la sola idea de "poseer" -en tanto individuo- los pastos, las colinas, los bosques o los arroyos, es totalmente descabellada. La propiedad individual privada y el cortejo de "derechos" y privilegios que la acompañan no son ni "naturales" ni "instintivos", ni universales, ni "tan viejos como el tiempo". En cuanto a la referencia al territorio animal, tan frecuentemente alegada en defensa del carácter "natural" de los atributos y privilegios de la propiedad, hemos visto cuán falaz e infundada es.

La segunda gran verdad que se usa análogamente a la noción de propiedad, y que a menudo "va con" es la que concierne a los "derechos" del que detenta el poder, del "jefe". Así, la función de jefe se presenta invariablemente bajo la imagen de "líder", empresario o simplemente gerente, como asociada a la propiedad y a los "derechos naturales" que ella confiere. Entonces, el vocablo *jefe* está infaltablemente acompañado de un cortejo de atributos que se presentan como postulados inquebrantables. Y como la propiedad se ha decretado hereditaria, se procede como si estos atributos también lo fueran, y el hijo del jefe queda automáticamente investido de las mismas cualidades de "liderazgo" que su progenitor. Aquí ya hay un muy serio problema que podría discutirse en cientos de páginas. Pero veamos lo que son los conferidos tradicionalmente designados a la función del jefe.

Ellos son: el poder, los privilegios reservados, el "derecho" de servirse de ellos en primer lugar, dar órdenes, hacerse obedecer, decidir, etc. También en esto se apela al mundo animal, donde habría "jerarquía",

"dominio" y privilegios reservados, como alimentarse o copular con prioridad... Y las cosas son así, para "eliminar" a los más débiles, mantener en buena salud a los más fuertes, que son los reproductores "escogidos por la naturaleza", etc. Generalmente se presenta todo esto como una especie de lucha a morir que libran los machos de diferentes especies; lucha que llega tras "áspera y eterna competencia" por la "selección" del más fuerte. ¿Es necesario recordar, particularmente en la administración, cuán popular es la idea de que nuestros jefes de la industria se arrogan derechos, poderes y privilegios a fin de cuentas semejantes a los de los jefes animales? Incluso he llegado a escuchar, de boca de una estudiante de segundo ciclo de administración, que la reina de las hormigas, de las abejas o de las termitas ¡tiene la función de *dirigir* y *coordinar* lo que pasa en la colmena, en el hormiguero o en la termitera! Difícil calibrar lo absurdo de tal afirmación y en qué medida testimonia un total desconocimiento, una total deformación de la vida de los animales, lo que es más grave aún. Ninguna reina de abejas ni de hormigas jamás ha dirigido, controlado o coordinado nada. Se conforma con cumplir su parte del "trabajo" necesario para la sobrevivencia de la especie: hacerse fecundar, llevar y poner los huevos.

¡Que no quede por eso! No darán su brazo a torcer e invocarán infaltablemente a los lobos, los leones o los gorilas para expresar el sentimiento de que el jefe y sus atributos existen en todas partes de la naturaleza. Pero, en primer lugar, como lo recuerda Hopkins (1985), la biología misma está aún lejos de saber qué sentido de fondo dar a las palabras *status, jerarquía, dominación* cuando se habla de animales. Luego, la fuerza de un lobo, así sea el jefe, no es nada sin la jauría; y, recíprocamente la de la jauría no es nada sin la fuerza de todas sus lobas y todos sus lobos. ¿Qué se hace entonces -y Hopkins tiene perfecta razón de plantear la pregunta- con la necesaria cooperación y solidaridad entre los miembros de una jauría o de una horda? ¿Por qué no se ve en ella más que competencia?

Llegamos a los inevitables atributos y privilegios del jefe. ¿Se sabe que ya se ha visto jaurías de lobos dirigidas por lobas? Físicamente más menuda que el macho, la loba en ningún caso puede ser "la más fuerte" del grupo. ¿Se sabe que la principal función del jefe es la de ser apto para guiar al grupo garantizando del mejor modo su supervivencia? ¿Se sabe que cuando existe una amenaza (cazadores, por ejemplo), el jefe de la jauría se comporta de forma que atrae a los agresores hacia sí mismo, poniendo su vida deliberadamente en peligro (además, el final suele ser trágico para él) hasta que la manada esté fuera de alcance? ¿Se ha visto a muchos de nuestros jefes y dirigentes lanzarse a la posición de avanzada del sacrificio antes que consentir que la colectividad o tan sólo su propio negocio corra peligro? Debe admitirse que, si se apela a la analogía con los animales, hay que ir hasta el extremo de la analogía, y no conservar de ella o -incluso peor- tomar prestado sólo lo que nos conviene.

Por otra parte, a mi entender, nunca se ha visto un jefe lobo o un jefe león llevarse y conservar la presa para "acumularla", tras haberse saciado

ellos primero. Ellos la dejan para que los otros se sacien a su vez. Y, por último, entre los animales la función del jefe no es perpetua ni hereditaria. Tan pronto como se debilita su capacidad de asegurar óptimamente la supervivencia del grupo, el jefe es reemplazado, y ello por un mecanismo que pone en juego y que implica al conjunto de miembros. En tales condiciones, ¿dónde están los derechos y privilegios adjudicados a la categoría de jefe en el reino animal? ¿Cómo legitimarlos?

Evidentemente, no se trata de hacer del mundo de los animales un mundo idílico, sino solamente de señalar que, pase lo que pase en él, no tenemos nada que reclamarle. Porque, como lo repetimos, nosotros estamos "dotados de razón" y, sobre todo, porque es muy azaroso referirse a él cuando no se sabe en absoluto de qué se está hablando.

Incluso, entre los seres humanos, hay numerosas y diversas civilizaciones, culturas y grupos donde las funciones y atributos del jefe no son en absoluto equivalentes. Así, los jefes y señores de la Antigüedad y de la Edad Media ya tenían, junto a claros privilegios, deberes y obligaciones que ocupan a muy pocos jefes modernos: conservar, suceda lo que suceda, a sus esclavos o a sus siervos en las tierras, garantizarles protección, alimentarlos, abrirles las reservas del castillo en caso de escasez, etc. Con seguridad, la vida del obrero, sobre todo, la del occidental, es, de lejos, más cómoda que la del siervo. Mas no es esta distancia la que tenemos que medir, sino más bien la que separaba al siervo de su amo en la época, en relación a la que hoy separa al obrero de su presidente del directorio ejecutivo, cuando se sabe que ciertos dirigentes empresariales ganan "salarios" de varias decenas de millones de dólares al año[56]. Se sabe también que en numerosos pueblos llamados primitivos, el jefe no tiene más poder que el de la persuasión, no da órdenes a nadie, tiene su vivienda y sus bienes abiertos y a disposición de todos, no es reconocido como jefe sino por la gracia de sus habilidades oratorias y su capacidad de conciliar o de reconciliar a los protagonistas en caso de rivalidad. Y, a menudo, no es el más rico ni el que más recibe. ¿Qué hay entonces con esta clase de jefes? ¡Sin embargo, se trata de seres humanos!

La noción de productividad, de búsqueda del máximo, de persecución ardua y sistemática de la ganancia, se presenta igualmente como un atributo "natural" y humano fundamental. Ahora bien, como se sabe, la mayoría de sociedades no industrializadas están marcadas por una relación con la producción de bienes materiales que hace de ésta un elemento muy secundario en la vida. Así, Eiblesfeldt (1979) nos cuenta que los indígenas del Kalahari no dedican más que un equivalente de dos horas al día a actividades que nosotros calificaríamos de "trabajo". Y Devereux (1970) nos recuerda que el trabajo del tipo de la civilización industrial,

[56] Recordemos que, en 1988, uno de los más elevados salarios pagados a un dirigente de una firma norteamericana era superior a los cuarenta millones de dólares estadounidenses. Y ello, sin considerar las diversas bonificaciones y ventajas gratuitas que acompañaban a la función.

que él denomina *hiperactividad cotidiana sostenida,* no tiene equivalente ni en la historia antigua ni entre los *primitivos.*

Clastres (1974) cuenta cómo se trató de introducir el hacha de acero entre los indígenas "leñadores" de Sudamérica, con la idea de que, quienes tuviesen primero este tipo de hacha (la suya había sido de madera dura o de piedra y, por lo tanto, cortaba muy lentamente) empezarían a "acumular" para adquirir poder y riqueza, ansiosos de volverse muy "productivos". Lo que ocurrió dejó a los observadores estupefactos. Nadie buscó cortar más madera, ni acumularla. Se cortó la misma cantidad que antes en mucho menos tiempo. ¡Sólo aprovecharon para aumentar el tiempo dedicado a actividades líricas o ceremonias sociales! Por eso es que debemos admitir que las actitudes de rentabilidad y de maximalismo no son tan "naturales" como tanto se quiere creer.

Agotados los argumentos, se esgrimirá -como no ha dejado de hacerse- el hecho de que basta con observar a los niños -"inocentes" si es posible- que, casi desde que nacen quieren tener siempre más de todo: bombones, pasteles, juguetes[57], etc. Ahí está el "instinto" de acaparamiento individual, así como la "lucha", la "dominación", etc., a riesgo de hacer llorar y sufrir a los pequeños camaradas. Y se agregará que ésta es una prueba adicional de que el deseo de acaparar, de querer el máximo para sí mismo es instintivo y natural. Pero al decirlo se olvida que ni el administrador ni el propietario ni la empresa son niñitos caprichosos e inconscientes. Y se olvida que la psicología, en general, y el psicoanálisis, en particular, han demostrado que las capacidades de comprensión y de adaptación al entorno y de sus limitaciones siguen una evolución en *estadios* sucesivos y pasan por lo que se ha convenido en llamar el *principio del placer.* Principio por el cual, antes de cierta edad, el niño no se da cuenta de que existen límites a la satisfacción de sus deseos y a la búsqueda del placer. Cuando se da cuenta, ya ha llegado a un estado donde aprende a convivir con la realidad y a diferir, limitar o refrenar sus deseos y la satisfacción de éstos. Es lo que se llama *principio de realidad.*

¡Cuando me opongo a que los hombres de negocios y los dirigentes obren según este "instinto", tal como los niños, no dudo en preguntar si se están dando cuenta de que están al borde de decir que las personas que llevan las mayores responsabilidades en nuestras sociedades son personas que, por lo tanto, no habrían superado el *estadio* del principio de realidad! ¡Lo que sería singularmente grave! Recordemos que Heilbroner relata que uno de los más grandes hombres de negocios de nuestro siglo, J.P. Morgan, dijo una frase célebre, que lamentablemente denota una actitud proveniente más del sentimiento de omnipotencia del principio del placer que del principio de realidad: *¡No quiero un abogado para que me diga lo que no puedo hacer! Le pago para que me diga cómo hacer lo que quiero hacer*[58]. Pretender que esta clase de cosas sea "natural" o esté

[57] Tipos de argumentos que he escuchado en el medio universitario, y varias veces en los ámbitos industriales y de negocios.

[58] Heilbroner (1971), p. 199.

"inscrita en el instinto", invocando caprichos infantiles o pretendidos ejemplos entre los animales, es no solamente dudar de que el principio del placer es un signo de inmadurez, sino, además, no hacer ningún caso de lo que el ser humano es: *la única criatura,* dice el eminente biólogo Albert Jacqard, *cuya naturaleza es combatir su propia naturaleza.* Aunque el principio de placer y goce-acumulación máxima estuviesen inscritos en nuestra naturaleza, lo nuestro, como seres humanos, es ser capaces de combatirlos. Esto es lo que funda la cultura y la moral, otras especificidades de los seres humanos.

Ideas importantes

SOBRE LA SOCIEDAD

Al adoptar una perspectiva histórica para comprender mejor el contexto del nacimiento de la empresa industrial, es posible medir las consecuencias que esta determinada evolución tuvo sobre la manera de actuar de hoy en día, de reflexionar sobre el cambio de contexto y sobre las soluciones de cambio posibles e, incluso, necesarias. Durante la Revolución Industrial, se llevaron a cabo rupturas fundamentales sobre el plano social y económico, más exactamente en el acto del trabajo. Dichos cortes fueron legitimados luego por sistemas de pensamiento bastante ideológicos.

Preguntas

1. ¿Cuáles son los cortes fundamentales que generó la Revolución industrial y cuales fueron sus consecuencias en el trabajo?
2. ¿Cuál es la finalidad dominante de la ideología administrativa que vino después?
3. ¿Cuáles son los cambios requeridos para remediar las consecuencias nefastas de esta lógica?
4. ¿A cuál grupo le toca tomar la iniciativa para lanzar estos cambios? ¿Por qué?

SOBRE LA EMPRESA

Esta evolución particular dio lugar a una empresa regida por la lógica de la ganancia máxima y rápida. La eficacia de la empresa se ve garantizada por la separación entre la ejecución y el control estrecho del trabajo. Esta manera de actuar tiene unas consecuencias morales y físicas sobre la mano de obra, sobre la calidad de la producción y sobre la productividad de la empresa. Además, provoca una acalorada oposición entre los medios patronales y los sindicatos.

Preguntas

1. ¿La identidad de intereses entre los trabajadores y los patrones se puede realmente contemplar en un modo de funcionamiento como éste?
2. Discuta el problema de la organización con relación a las capacidades del ser humano.
3. ¿Cuál dirección deben tomar los cambios que se han de implementar?

Capítulo 16

BASES Y ORIENTACIONES PARA UN PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO RENOVADO

Hemos pasado revista a los elementos del pasado y de la dinámica de la empresa desde un punto de vista distinto del puramente económico. También, identificado los prejuicios, las falsas verdades iniciales y las ideas adquiridas que dominan el pensamiento administrativo tradicional. Además, establecido que el administrador de hoy en día y del mañana debe abrirse a diferentes vías que parecen ya configurarse, pero que todavía encuentran resistencia y combates desde la retaguardia. Este capítulo estará dedicado a la explicación de estas vías.

Desde la división del trabajo y sus consecuencias en términos de alienación hasta la noción de cultura empresarial, pasando por la importancia del habla en el ámbito laboral, intentaremos esclarecer desde un primer momento lo esencial de las "nuevas formas" de hablar de la administración.

En un segundo momento, nos interesaremos de manera más particular en el caso de una compañía muy próspera, innovadora y prometedora: el caso de la compañía papelera multinacional quebequina, el Grupo Cascades. Intentaremos comprender qué hace al estilo administrativo de esta compañía portador de lo esencial que aparentemente deberá hacer la administración del futuro.

Por último, en un tercer momento, nos abocaremos a explorar los grandes ejes de la administración renovada tanto en términos de práctica en las organizaciones como en términos de teorías y de enseñanza en las escuelas de administración.

De la alienación a la rehabilitación del sujeto-actor en una "cultura" compartida

En lo fundamental, se trata de la superación de las circunstancias que hemos identificado como constitutivas de las bases de la contradicción

interna de la empresa. Habíamos comenzado a hablar de ello cuando tratamos las ideas de los aportes de Adam Smith, particularmente en materia de división del trabajo y sus consecuencias más allá de las estrictamente económicas.

A riesgo de ser redundantes, debemos repetir que siempre se ha mantenido, y se sigue manteniendo, una inadmisible confusión entre división social y división técnica del trabajo.

La división técnica del trabajo ha consistido en atomizar las tareas y oficios en otras subtareas y/o gestos elementales simples, para hacer producir más en menos tiempo y, sobre todo, para pagar menos[1] por un trabajo cada vez menos calificado[2]. Obviamente, con esto se ganó muchísimo en cantidad y velocidad de producción. También se ganó en especialización y en crecimiento espectacular de las riquezas. Mas debe recordarse que el propio Adam Smith formuló muy severas advertencias en cuanto a los peligros de embrutecimiento acelerado de la masa de mano de obra, que ya en el siglo XVII se ocupaba de trabajos tan estrechos ¡como la fabricación de un dieciochoavo de alfiler!

Ahora bien, actualmente sabemos que no sólo no se ha tomado en cuenta para nada esta advertencia de Smith, sino que se ha avanzado infinitamente más en la parcelización sistemática de las tareas. Taylor con la racionalización del trabajo, la pareja Gilbreth con el estudio de tiempos y movimientos, Henry Ford I con la cadena de montaje, hicieron que el trabajo industrial siguiera siempre desmenuzándose, hasta llegar a ser, en numerosos casos, un simple reflejo modular que, como hemos dicho, ni siquiera necesitaba la intervención del cerebro del operador.

Todavía hoy seguimos viviendo el imperio de *el hombre correcto en lugar correcto* y la apología, sin discernimiento, de las *virtudes* de la división técnica del trabajo[3]. Y, en este sentido, no se ha hecho en verdad nada mejor de lo que hizo Adam Smith al señalar sus tres famosas ventajas de la división del trabajo: ganancia de tiempo, especialización y aumento de la habilidad y, por último, estímulo de la propensión a innovar. Con Marglin (1973) y Rifkin (1980), entre otros, se demuestra fácilmente que la *ganancia de tiempo* no se justifica en realidad sino en los casos en que hay cambios muy frecuentes de tarea, herramienta o producto. Pero, si el trabajador pasa un tiempo considerable en cada uno de los tipos de tarea que un producto dado requiere, entonces el tiempo "perdido" en cambiar de herramienta se torna insignificante[4]. También se puede demostrar que esta "ganancia" queda frecuentemente anulada en gran

[1] Recordemos el principio de Babbage. A este respecto, véase también Friedmann (1950), Gorz (1973 y 1989), Mantoux (1959), Cessieux (1976).

[2] Como la subdivisión del montaje del Ford T en varios miles de tareas, que incluían las de minusválidos.

[3] Virtudes proclamadas especialmente por A. Smith (1976), E. Durkheim (1893), Taylor (1947). Para una crítica sistemática y argumentada, véase West (1975), Gorz (1973), Cessieux (1976), Braverman (1976), Marglin (1973 y 1976).

[4] Marglin (1973).

medida por el gasto suplementario de energía que se necesita para "hacer más rápido".[5]

Luego, se ve fácilmente que, en cuanto al aumento de habilidades que acompañan a la superespecialización, no se trata sino de habilidades de detalle, perfeccionamiento de gestos insignificantes, y esto ya es mucho decir...

Finalmente, en cuanto a estimular la predisposición a la innovación, ¿qué clase de innovación se puede esperar de una mano de obra cuya formación es cada vez más estrecha y cuya tarea cada vez más reducida? Precisamente a esto trató de ofrecer solución el movimiento de ampliación-enriquecimiento de las tareas. Como veremos más adelante, la creatividad y la innovación están en función directa de la variedad y riqueza de conocimientos y del trabajo(s) que se hace[6].

Observemos un instante el resultado más sobresaliente de esta apología de la división del trabajo: *el hombre correcto en el lugar correcto.* Fórmula aparentemente divulgada por Taylor, que fue retomada y aprobada ampliamente por el conjunto de pensadores de la administración clásica. Si bien las consecuencias de la adopción de dicha fórmula fueron provechosas para el crecimiento de la producción económica hasta fines de los años sesenta, desde la siguiente década han sido más bien perjudiciales, por no decir catastróficas. Basta con reflexionar un breve instante sobre esta idea, para percatarse rápidamente del peso del yugo que impone al empleado, en cualquier nivel que esté.

Aplicar el principio del *hombre correcto en el lugar correcto* es circunscribir en forma sistemática y estricta las capacidades de la persona a lo que exige el puesto que ocupa[7]. Y bien se sabe que esta exigencia se requiere, por una parte, sólo para hacer más, más rápido; y, por otra, para volver al operario universalmente intercambiable y pagar menos. Esto hizo que en Occidente se desarrollaran "ciencias" de la racionalización y organización del trabajo y la tarea que hemos llevado a cumbres impensables de minucia e ingenio detallista. Paralelamente, se ha desarrollado la "ciencia" de la meticulosa selección del empleado tipo para la tarea tipo, ni más ni menos. Una vez más, si bien éste fue por décadas un excelente modo de hacer funcionar y rentabilizar las fábricas y de acelerar muy considerablemente el crecimiento, hoy en día constituye un gran obstáculo. Pues ahora la competencia se juega en el nivel de la calidad,

[5] Rifkin (1980), Georgescu-Roegen (1971), Guitton (1975).

[6] Como lo enfatiza Marglin (1973), la especialización y la inventiva de un cirujano que afina nuevas técnicas de intervención, o las de un músico que mejora el uso de un instrumento, no tienen nada que ver con las del obrero industrial, que no tiene ningún equivalente de la vasta y larga formación general en medicina y música de la que gozan el cirujano y el músico.

[7] Se sabe (Braverman, 1976; Terkel, 1976; Linhart, 1978) que en sectores no robotizados existieron hace tiempo -y aún hoy siguen existiendo- puestos que no excedían el equivalente de 5 TMU (*Time and Motion Unit:* 10,3696 segundo!); es decir, puestos del sector servicios, como bancos, venta minorista, etc., donde se repite exactamente el mismo gesto icada 1.84 segundos!

la durabilidad, la productividad, la eliminación de toda forma de despilfarro. Como puede imaginarse, estas nuevas exigencias implican capacidades y actitudes que hagan que todas las personas y las inteligencias de la empresa se movilicen, como lo anhelan varios autores exitosos de hoy en día, especialmente Achier y Sérieyx (1984), Crozier (1989), Sérieyx (1990), Waterman (1990).

¿Cómo esperar del estricto *hombre correcto en el lugar correcto* (a quien siempre se le pidió simplemente ejecutar) unas capacidades y una actitud propicias a la inventiva, la iniciativa, la imaginación, el compromiso creador en lo que hace? Cuando precisamente se ha gastado mucho dinero y energía en "seleccionarlo", para que no sea más de lo que el puesto requiere. Si queremos rivalizar con japoneses, alemanes y suecos, entre quienes la formación general continua y la polivalencia son casi la regla, tendríamos que apuntar a bastante más que *el hombre correcto en el lugar correcto*... Contrariamente a la tradición, debemos investigar o buscar ya no ejecutantes consentidores y dóciles, sino personas con capacidades y conocimientos siempre mayores de las que exige el puesto por ocupar. Así serán posibles la iniciativa y la *movilización de la inteligencia*. Y ello implica, de seguro, una revisión profunda de nuestras formas de organizar y conducir las empresas, de lo cual hablaremos un poco más adelante. Mas, por ahora debemos admitir que la administración clásica ha entrañado un inmenso desperdicio de energía creadora y un enorme despilfarro de potencial humano.

Estas consideraciones nos recuerdan inevitablemente lo que vimos al tratar sobre la organización: la noción de *ruido* como un factor de adaptación y de mayor fiabilidad. En efecto, la intervención tolerada de fenómenos aleatorios en un sistema daba como resultado un sistema más adaptable y más capaz de sobrevivir que un sistema que no tuviese esta tolerancia. Este último se caracterizará por la rigidez y uniformidad de sus respuestas a las variaciones del entorno[8], será desadaptado y desaparecerá en un plazo más o menos corto. Esto es lo que pasó con los organismos vivos que, tal vez porque no pudieron, no desarrollaron a tiempo otras formas de responder a los cambios del entorno (mamuts, dinosaurios, etc.). El ser humano, gracias a las capacidades únicas de su cerebro de generar constantemente formas nuevas de adaptarse -de responder- adecuadamente a las variaciones de las condiciones del medio, ha sabido hacerse a todos los entornos, incluidos los del espacio y los de las profundidades del mar.

Si es posible expresarse de este modo y simplificando al extremo, podría decirse que los mamuts y los dinosaurios fueron organismos o sistemas cuya capacidad de generar respuestas "nuevas" ante los profundos cambios climáticos de la Tierra estaba agotada, mientras que el ser humano puede vivir en cualquier clima. Éste es así por un "sistema" que tiene gran flexibilidad en sus formas de responder a condiciones diferentes y cambiantes. Tolerar cierto nivel de *ruido* en un sistema quiere decir que

[8] Véase Rosnay (1975), Atlan (1972, 1979 y 1985), Passet (1979).

hay más de una forma posible de hallar respuesta a los requerimientos variables del medio, o más formas que las habituales y estándares.

Es obvio cómo prácticas como las descripciones de puestos, la selección rigurosa, *el hombre correcto en el lugar correcto,* el control cercano y la estricta disciplina son ejercicios que rápidamente pueden devenir esclerotizantes y asfixiar cualquier verdadera iniciativa, imaginación y creatividad. Si retomamos los ejemplos de GM y Toyota[9], veremos, al menos para la década del setenta y la primera mitad de la del ochenta, que la compañía Toyota es un "sistema" que tolera infinitamente más *ruido* que GM. Si a ello se agregan las prácticas japonesas de decisiones colegiadas ascendentes y descendentes y los círculos de calidad, se comprende por qué esta firma japonesa tiene un mejor rendimiento que sus equivalentes estadounidenses. Pero, crear o, incluso, suscitar y estimular el *ruido,* no necesariamente significa obtenerlo; y, menos aún, derivar de él algo espontáneo y voluntario de parte de los empleados.

Este viraje supone varias condiciones previas que cumplir, en primer lugar, por parte de la administración y los administradores. La primera de todas es la supresión, si es posible total, de las condiciones que hacen del trabajo industrial un trabajo "alienado". Como lo hemos visto, existe una muy larga tradición en filosofía y en sociología del trabajo, de reconocimiento y estudio de la alienación en el trabajo[10]. Esta separación-extrañeza del ser humano respecto a sí mismo se debe al hecho de que su tarea se ha vuelto tan parcelada y tan racionalizada y especializada que el operario ya no es más que un intermediario, una cuasi-herramienta, entre otras, que determinan el trabajo y las materias para trabajar. Éste es el núcleo del acto de reificación, de cosificación del ser humano, devenido objeto de producción que hay que "utilizar al máximo".[11]

El trabajo "alienado" sólo contribuye al desentendimiento y al refugio pasivo en el estado de *objeto:* el empleado espera que se le *utilice* o que se le diga qué hacer... Por no mencionar, como lo recuerdan Sievers (1986a y 1986b) y Peters (1988), el desprecio y las prácticas degradantes (reglas mezquinas, supervisión, condescendencia) que generalmente acompañan a las situaciones industriales tradicionales[12]. En el futuro, la primera tarea del administrador será poner fin a esta situación: desalienar, volver a darle un sentido al trabajo y un lugar de sujeto-actor pensante y actuante al empleado, cualquiera que sea su rango. Entonces, éste se beneficiará de una posibilidad de "reapropiación" de la situación de trabajo (y volveremos al tema).

---

[9] Véase Peters y Waterman (1983) y McMillan (1982), entre otros.

[10] Véase Arvon (1960), Friedmann y Naville (1969), Jaccard (1960 y 1966), Perroux (1970), Seeman (1967), Calvez (1978), Dejours (1980).

[11] Sobre estos temas de pérdida del sentido, de reificación, etc., véase, entre otros: Friedmann (1950), Sievers (1986a y 19686b), Gorz (1989), y sobre la "razón" instrumental y materialista, Saul (1993), Taylor (1992).

[12] A modo de testimonios sobre esta situación, véase, entre otros, Linhart (1978), Beynon (1973), Terkel (1976), Aktouf (1986a).

Joseph Kélada (1986), demuestra cómo *la búsqueda del sentido del trabajo* caracteriza el modo de conducta y de administración de las operaciones de producción en el Japón. Allí los ejecutivos, ingenieros y obreros trabajan concertadamente, se consultan mutuamente y se respetan. Sus salarios, sus privilegios y sus categorías no están muy alejados ni muy diferenciados. Un obrero tiene el poder y el derecho de detener la cadena de producción si lo juzga necesario. Se capacita durante toda su carrera y hace seminarios en todos los servicios de la compañía, para saberlo y comprenderlo todo. Es polivalente, se le responsabiliza y se le invita a intervenir constantemente, mejorar y sugerir cambios. Siempre se le escucha y, a su vez, se le informa de todo. Según varias observaciones de Kélada, todo esto suele ser lo inverso de lo que ocurre en la empresa occidental, norteamericana en particular. Y ello representa, como por azar, las condiciones centrales para un trabajo menos alienado.

Devolverle vida y sentido al trabajo, hacer que signifique algo distinto de simplemente sobrevivir o *pasar la propia vida ganándosela,* he aquí el primer gran objetivo por lograr.

Desalienar es hacer que cada acto realizado en el trabajo sea, en la medida de lo posible, expresión de la voluntad y el deseo de quien lo efectúa. Éste debe permitir también una conciencia-conocimiento claro y completo de lo que se hace y de por qué se hace. En la empresa deben adoptarse formas de hacer o de ser que harán que cada quien, allí donde se encuentre, tenga acceso a la información, al conocimiento global, que "participe" en todo lo que hace la dinámica de la empresa en más de lo que le incumbe. El empleado pasará entonces de la categoría de objeto-herramienta de producción pasivo, silencioso y obediente, a la categoría de sujeto-actor activo.

Mas la participación necesita condiciones y una apertura que sólo los dirigentes pueden brindar; en las compañías donde durante décadas todo ha sido lo contrario, esto no se hará de la noche a la mañana, ni fácilmente, ni dejará de haber incomprensiones. Se trata, en verdad, de un proceso a menudo largo y laborioso, que se debe considerar como una especie de inversión para el mediano o largo plazo.

Desde *Le prix de l'excellence* nació en Occidente una corriente que, si respeta cierto número de principios básicos esenciales, podrá conducir a tal resultado: la corriente llamada de *la cultura empresarial*[13]. Nacida a partir de lo que se pudo observar entre los japoneses, esta corriente propone a la empresa occidental transformarse en un lugar de complicidad actuante, en el que cada empleado se sienta y viva como "embajador" de su compañía. Pero ya se ha cometido el error de creer que esto puede asumir el aspecto de herramientas administrativas a partir de las cuales se podría construir una *administración simbólica* o una *administración cultural* de la empresa. Una vez más, se ha querido revolucionar sin re-

[13] Véase Peters y Waterman (1983), Deal y Kennedy (1982), Lemaître (1984).

volución. Se quería y se creía poder manipular, según las percepciones, el simbolismo y la subjetividad[14].

Para llegar a una situación donde se comparta en el nivel de los valores, símbolos, creencias, en suma, a una situación en la que reine una "cultura" de objetos compartidos, de convergencia, solidaridad y complicidad activa, se necesita mucho más que hábiles ceremonias, buenos oradores y repeticiones rituales de credos y valores laboriosamente seleccionados por los altos dirigentes. En primer lugar, e inevitablemente -y son sólidas disciplinas especializadas en el estudio de la cultura las que nos lo enseñan- se necesitan condiciones reales y concretas de distribución compartida, transparencia y solidaridad-complicidad en la vida laboral cotidiana. Y sólo los dirigentes y administradores pueden instaurarlo o tomar las decisiones y dar las disposiciones que permitan su instauración. Las actitudes, comportamientos, creencias, símbolos y demás "cultura" correspondientes no llegarán sino después, incorporándose, construyéndose y consolidándose en torno a hechos y actos materiales "comunitarios", vividos cotidianamente.

Estas condiciones serán también propicias para crear un contexto de intercambio y de diálogo, de discusión y de concertación que no sean puras formas ni estérilmente teleguiados. Se empieza apenas a ser verdaderamente conscientes del habla y los fenómenos del habla en el ámbito laboral. Por mucho tiempo -y todavía a menudo- prohibida y proscrita, porque se le asociaba a la pérdida de tiempo y la indisciplina, el habla se ha vuelto hoy en día un tema de preocupación de primer plano. Pues es por ella que uno se expresa, se plantea como sujeto, como actor que discute, que interpela y "da" su punto de vista. Es por ella que se puede concertar, consultar, comprenderse y avanzar juntos. En todo Occidente, en estos últimos años se ha buscado el medio de permanente concertación cómplice con los empleados. Desde inicios de la década del ochenta, en todo el Occidente se ha probado todo, desde los círculos de calidad hasta los *grupos de expresión* establecidos por ley, como en Francia[15].

Sin embargo, chocamos con un obstáculo de magnitud, bastante difícil de superar: ¡la voluntad de los empleados! ¿Se puede obligar a alguien a expresarse y a renovar? Evidentemente que no. Pero ahora, una vez más, se pueden crear condiciones concretas tales que cada empleado se sienta motivado y tome conciencia del interés, tanto material como moral, de hablar, de decir lo que piensa, de expresarse[16]. Asumiéndose

[14] Para un análisis de estos "errores" y de las posibles condiciones del arribo a una "cultura" de convergencia y de complicidad en la empresa, véase A. Chanlat (1984), Sainsaulieu (1983), J.F. Chanlat (1989), Aktouf (1988a, 1988b y 1989a), Amadieu (1989).

[15] Ley llamada "Auroux", que impone la instauración de *grupos de expresión* que deben favorecer los contactos y diálogos en el ámbito laboral, entre dirigentes y empleados.

[16] Existen ya bastantes trabajos y publicaciones que exploran estos problemas desde el ángulo de la lingüística y fuera de los marcos manipulatorios habituales en la administración: Chanlat (1984), Girin (1982), Sainsaulieu (1983), Vacquin (1986),

que cualquiera puede decir cualquier cosa en cualquier momento -sobre todo, si se le "obliga" directa o indirectamente-, hacen falta razones válidas (para quien habla, desde su punto de vista y en el sentido de su propio interés) para expresarse sinceramente, para realizar un acto auténtico de tomar la palabra, de toma de posición. Además, se necesita que él encuentre un espacio donde ejercerse y una escucha simétrica, atenta y cómplice, y no condescendiente, superior y ordenadora. Y, por encima de todo, esta escucha debe estar seguida de efectos concretos, cuando no de explicaciones claras, honestas y convincentes.

Suponemos que lo que se plantea es el eterno y extremadamente importante problema de la comunicación en las organizaciones. El término mismo *comunicación* conlleva etimológicamente el sentido de *poner en común,* compartir. Ahora bien, se puede mostrar fácilmente que la comunicación organizacional, tal como ha sido tradicionalmente conducida, teorizada y enseñada, está más bien orientada hacia el control y la dominación de las situaciones y de los empleados que a la "puesta en común". Incluso, se puede demostrar que se realiza mucho más de acuerdo con los modos de ruptura y anulación, que de construcción de verdaderos procesos de comunicación. Pues reinan en ella numerosos mecanismos bastante más propicios a la enfermedad que a la salud de las interacciones, particularmente las verbales: anulación, colusión, complementariedad y metacomplementariedad, doble limitación, rechazo de la simetría, respuesta tangencial, supercodificación.

Muy brevemente, he aquí lo que estos fenómenos significan:[17]

- *La anulación:* la jerarquía ha recurrido sistemáticamente a los diversos procedimientos de anulación de la comunicación: cambio brusco de tema, contradicciones, incoherencia, frases incompletas, oscuridad del estilo, etc.
- *La colusión:* autoengaño mutuo por ocultamiento, trampas, verdades a medias (por ejemplo, capataces que se dicen *obligados a contar las mentiras,* porque se supone que deben presentar a la dirección al menos dos informes de infracciones por día).
- *La complementariedad y la metacomplementariedad:* forma de conducir la comunicación de acuerdo con el modo que le hace sentir a uno de los interlocutores que está en relación de dependencia o de inferioridad.
- *La doble limitación:* recibir un mensaje y su contrario, una solicitud y su inversa (como los capataces invitados a seguir un seminario de formación en relaciones humanas y que *saben muy bien* que

Aktouf (1986b y 1989b). Véanse también las actas del primer coloquio internacional en la materia, *Travail et pratiques langagières,* París, CRG-École Polytechnique, 24-26 de abril, 1989.

[17] Sería largo y enojoso desmenuzar y explicar aquí detalladamente cada uno de estos fenómenos. Baste saber que son fenómenos que ocurren, sobre todo, en situación de dominación y relaciones de poder, y que son desviaciones gravemente patológicas de la comunicación: Bateson *et al* (1981), Chanlat (1984), Aktouf (1986b y 1989b).

la dirección *no quiere a blandos* como capataces, ni a *mimosos como obreros*).

- *El rechazo de la simetría,* el rechazo al compromiso, la negación, etc., también son prácticas cotidianas que, apelando a la relación de autoridad, permiten evitar el diálogo.
- *La respuesta tangencial:* respuesta que invalida la comunicación del interlocutor o huye de ella deliberadamente, mediante toda clase de medios de los que disponen quienes están en posición de autoridad (como ir al grano, irse, guardar silencio).
- La *supercodificación:* manera de comunicar mediante signos, gritos, gestos, movimientos de ojos, etc., sin que los capataces se enteren (como hacen los prisioneros o los soldados en los cuarteles).

Según los especialistas en estos problemas, es ante todo la voluntad de instrumentalizar, de manipular, orientar y dominar las relaciones de comunicación, la que crea o termina por llevar a dichos conflictos. Ponerse en verdadero pie de igualdad con el interlocutor es una condición básica para una comunicación exitosa. Pero, cuando se está en posición de poder, se busca más controlar que comunicar. Ahora bien, lo que pasa concretamente en el nivel del terreno, del producto, del cliente, de la máquina: eso lo sabe el empleado de base mejor que nadie. Sin su contribución, sin su colaboración, sin la preciosa información que puede proporcionar en virtud de su posición privilegiada, la empresa rápidamente tenderá a la rutina, a la pasividad, al espíritu de obediencia servil. También es cierto que se puede disponer y utilizar toda una panoplia de recetas y aditamentos -que han hecho la fortuna y el éxito de la gerencia tradicional- destinados a cimentar mejor el propio control y poder sobre el conjunto de la organización. Existen miles de instrumentos para "tener en el puño" y "disciplinar" a los empleados, o incluso, lo que está muy de moda, para "venderles" (en el sentido del término marketing) "valores" y "símbolos".

El gerente del futuro deberá hacer una elección clara y nítida: ¿Quiere "tener", "controlar", "manipular" a sus empleados o hacer de ellos agentes activos, comprometidos y cómplices? Debemos ser conscientes de que ambos caminos son antinómicos. Y hoy se sabe perfectamente cuál conduce al rendimiento y a la eficacia, al mismo tiempo que a la satisfacción de los miembros de la organización. Una palabra maestra puede conducir a dicha situación, palabra varias veces repetida por la tradición de la sociología del trabajo y, sorprendentemente, por autores norteamericanos de éxito como Peters (1985 y 1988), Perrow (1979) o Witzman (1986). Esta palabra es *apropiación*. La *apropiación* es simplemente el hecho de sentirse, de experimentarse en cierta forma como "propietario" de la empresa y de lo que en ella pasa. Y este sentimiento no se decreta ni se inculca de manera artificial, ¡se experimenta! Entonces, corresponde a quienes poseen las palancas de decisión (por lo tanto, el poder de cambiar los elementos que hacen la vida concreta de la empresa) hacer que todos puedan sentirse en casa, y tan involucrados como si estuvieran ahí.

Por la transparencia, generosidad, honestidad, el sentido del bien común, el compartir todo lo que se pueda compartir (desde las herramientas hasta las acciones, pasando por las utilidades, los productos de la empresa, los vehículos, los locales, los privilegios, la comodidad), se puede llegar a crear semejante situación y tal sentimiento. Esto es lo que logran los dirigentes-propietarios de la compañía Cascades en el Quebec. Veamos lo que caracteriza su administración, y en qué puede pensarse que es portadora de los atributos esenciales de la administración del mañana.

Un ejemplo de visión compartida y complicidad entre dirigentes y empleados

Se trata de una compañía, hoy en día próspera multinacional, que experimentó un crecimiento fulgurante en pocos años, entre 1978 y 1985. Lanzada desde cero a inicios de los años 60, bordea ahora los mil millones de dólares en su cifra de facturación y cuenta con más de cuatro mil empleados. Especializada en pulpa de papel y papel, logra un gran éxito mediante la compra y relanzamiento de bancarrotas de su área. Esta compañía se distingue por un estilo administrativo muy particular, del que muchos periódicos han hablado: mantenimiento de pequeñas fábricas, máxima descentralización, gestión muy poco burocrática, libertad y autonomía de los empleados, que están poco parametrados, confianza generalizada, reducción al máximo de puestos de jefatura y de supervisión, un amplio compartir (utilidades, información, herramientas, locales) y constante cercanía-complicidad entre los dirigentes (propietarios y ejecutivos) y los empleados, mediante una sólida y real política de puertas abiertas y la presencia asidua de todos en las múltiples ceremonias de carácter festivo e informal.

Y llegamos al único de todos los casos que he estudiado en más de diez años en que es posible hablar de la existencia de una *visión común* generalizada, de una situación que anhelan quienes defienden la "correcta cultura empresarial", coherente y cuasi monolítica, en especial en sus fábricas del este del Quebec. Pues es en el este del Quebec, en una ciudad de dicha región donde nació la empresa, donde viven sus patrones fundadores, y es allí donde su "identidad" parece más viva y mejor instalada: en la media docena de fábricas ubicadas en torno a la sede central. En otros trabajos he presentado información de los resultados obtenidos por ellos[18], aquí tan sólo citaré sus elementos más impactantes. Esos elementos evidencian que se trata de una empresa que no se parece prácticamente en nada a lo que, por lo general, se practica en la administración:

- Un conjunto de ritos de iniciación curiosamente observados y aplicados a todos los "jóvenes".
- Un "héroe fundador", considerado como tal, vivo aún, por todos conocido por su extrema simplicidad y generosidad.

[18] Aktouf y Chrétien (1987)

- Numerosas anécdotas que confirman la "mitología" de los héroes fundadores y dirigentes.
- Numerosas ceremonias, asiduamente seguida por la aplastante mayoría.
- Valores instalados y madurados con el tiempo, ampliamente difundidos y relacionados a los héroes (y, sobre todo, ni escritos, ni manchados, ni pregonados), ningún discurso del tipo "cultura empresarial", ni "familia unida" (salvo de boca de los empleados).
- Numerosos hechos concretos de cercanía y de compartir:
  - Ninguna ficha de puesto, ni descripción de puesto; sólo ajustes mutuos de persona a persona;
  - Ningún título o casi ninguno;
  - Los dirigentes no dejan de repetir que ellos *no serían nada sin los obreros;*
    Los empleados gozan de la potestad de "organizarse";
    Cada cual es "responsable" y está asociado a las decisiones que le incumben;
    El derecho al error y la "libertad de intentar" están garantizados;
    Tres o cuatro peldaños jerárquicos, entre el empleado y los altos dirigentes;
  - Confianza, escucha, diálogo;
    El presidente en persona tiene su oficina y su teléfono abiertos a todos;
  - El habla, la escucha y el contacto directos son generalizados; Evitar la jerarquía es común y aceptado,
  - Una parte sustancial de las utilidades es compartida (antes de amortizaciones e impuestos) con todos, además de muy buenos salarios;
    Todas las informaciones, incluso las que tradicionalmente se consideran confidenciales, son anunciadas: ventas, utilidades, pedidos;
  - Las herramientas, materiales y productos de la empresa están gratuitamente a disposición de todos para sus necesidades personales;
  - Las compras de acciones por parte de los empleados son financiadas sin intereses por la empresa (hasta dos años);
  - La diligencia de seguir en actos concretos toda demanda legítima y todo compromiso asumido hacia los empleados, a no despedir a nadie *a riesgo de renunciar a las utilidades* (frase del propio presidente).

En resumen, en Cascades impacta que todo el mundo conozca y repita la historia de la creación y el desarrollo de la compañía por su presidente; a éste, todo el mundo lo conoce, así como a su padre (al menos los más viejos) y a sus hermanos vicepresidentes; todos conocen sus actos

excepcionales de generosidad, modestia, sencillez, así como los de sus dos hermanos, aunque en menor medida. Todos llaman por su nombre a los dirigentes; éstos son personas y no entidades misteriosas e invisibles (ellos mismos cifran su pundonor en "ser como todo el mundo"). Las ceremonias, a las que siempre se asocian el presidente y/o sus hermanos, nunca son percibidas como obligación; por el contrario, se vive a fondo todas las leyendas y anécdotas difundidas sobre los patrones (un obrero puede interpelar por el micro a uno de los hermanos del vicepresidente y exigirle *portarse menos como un jefe*). Ahí se reitera intensamente la cercanía con el héroe-creador (o con sus hermanos representantes); se concreta de diversas maneras la afirmación del presidente de considerarse como *la gente común*, como todos sus empleados.

¿Hace falta precisar que esta empresa goza de un grado de motivación de los empleados tan constante como elevado, un clima de trabajo ejemplar, una productividad creciente y sostenida, un éxito financiero fenomenal? En pocas palabras, ¡el sueño de los defensores de la "buena y sólida cultura empresarial"!

Sin embargo, aquí se imponen ciertas reservas: está lejos de mi intención idealizar indebidamente a esta empresa. Toda moneda tiene su reverso, y el de Cascades es múltiple: el crecimiento demasiado rápido, la concretización en torno de la persona del presidente, el inevitable distanciamiento con la expansión y la multinacionalización, el carácter paternalista-feudal del estilo que ya molesta a más de uno en la compañía, etc. Y, si bien esta compañía posibilita cierta "superación" de algunas condiciones alienantes[19], aún se está lejos de la toma de control del acto administrativo por parte del trabajador. Pero, por los tiempos que corren, éste es un ejemplo de comportamiento de los dirigentes, que, como dice el presidente, han sabido lograr, *mediante el simple sentido común,* condiciones para que se comparta y se conviva en el trabajo, de modo que el trabajador se involucre en él voluntariamente y lo experimente como parte participante y no como simple herramienta dotada de músculos o como objeto pasivo, susceptible de manipulación, crédulo e ingenuo.

Para comprender mejor todo esto y penetrar en el modo de administración que se practica en esta empresa, donde la productividad y el rendimiento son asombrosos[20], demos la palabra a su presidente-director general y a uno de sus hermanos, vicepresidente[21]:

- "No quiero descripciones de puestos ni de títulos: nadie tendrá autoridad por su título."
- "Los empleados deben darse cuenta de que el patrón es como ellos; que tiene defectos, debilidades, problemas, etc... lo aceptarán más fácilmente."

[19] Aktouf y Chrétien (1987), Aktouf (1991).
[20] Para estos temas de productividad y rendimiento, véase Aktouf (1988b), particularmente los anexos, igualmente, Chayriguès y Aktouf (1994).
[21] Entrevistas realizadas en el otoño de 1985.

- "No debe existir el mito del patrón... hay que decirles a los empleados que uno no sabe todo."
- "Mi filosofía es la franqueza y honestidad."
- "No se debe contar mentiras a los empleados... Hacen falta 10 años para ganar su confianza y unos cuantos minutos para perderla, quizás para siempre."
- "Yo digo mis utilidades y lo que gano. Los empleados ven que esto (inversiones...) protege los empleados y todo va mejor."
- "El empleado es un ser humano, tiene los mismos problemas, exigencias y aspiraciones."
- "Se comparte el trabajo y las utilidades; mis hermanos y yo hemos trabajado en todos los puestos, incluso donde los obreros no querían ir (porque eran muy sucios o penosos)... Cuando uno habla, sólo puede ganar más credibilidad a ojos de los empleados".[22]
- "Los trabajadores deben tomar decisiones; ése es nuestro interés en lo que hacemos."
- "Estaba contento por las utilidades y se lo decía a todos, y sigo así."
- "El 'buen empleado' es el que habla y que habla con franqueza."
- "Los obreros deben saber todo. Un obrero que sabe tiene menos 'por qués' en la cabeza... Por eso es que decimos todo."
- "Comunicar es decir todo lo que sucede, es ser franco y directo."
- "Lo que hace la confianza es que se les dice todo."
- "Me llaman a mi casa, mi número no es confidencial, me hacen saber cosas incluso el fin de semana."
- "No se debe decir unas cosas y hacer otras."
- "Son los empleados los que construirán la empresa... Trabajan tan duro."
- "Los empleados están orgullosos de ver el éxito de *su* Cascades."
- "Se debe crear camaradería con los empleados... recuerdos que compartir con ellos... crear vínculos de amistad entre nosotros."
- "Bailar toda la noche con los obreros y sus familias, y estar todos juntos en el trabajo a la mañana siguiente, es mejor que los más grandes discursos."
- "Soy un 'compartidor', me gusta compartir, siempre he sido así, no soy egoísta."
- "Está el reparto de las utilidades... pero eso va con todo el resto... es un todo, no es suficiente compartir sólo las utilidades."

En aras de la simetría, damos igualmente la palabra a los empleados, a propósito de sus dirigentes[23]:

[22] Recordemos que los hermanos propietarios empezaron desde cero, en los años 50, con su padre, ex obrero y sindicalista; y se acostumbraron a trabajar *como todo el mundo,* desde la compra del primer viejo molino de pulpa de papel.

[23] Enunciados extraídos al azar de unas 15 entrevistas, de las casi 100 realizadas hasta ahora en la planta de Kingsey Falls.

- "Son patrones a los que se les puede hablar."
- "Ellos nos engríen, nos miman."
- "Son personas bien comprensivas."
- "El presidente (llamado por su nombre de pila, Bernard) nos escucha; eso a él mismo le gusta."
- "Siempre están listos a compartir con nosotros."
- "Bernard no tiene miedo de hablar con un muchacho pobre como yo."
- "Bernard es igual que yo."
- "Se puede pedir, hacer preguntas... ellos escucharán y responderán."
- "Aquí en Cascades, no se reciben órdenes."
- "Consultan a los empleados sobre cualquier decisión; ése es su punto fuerte."
- "Son personas que se comportan como la gente común, así como tú y como yo."
- "Bernard saluda a todos, se acuerda de ti y de tu nombre, es un tipo conversador, le gusta conversarte."
- "Bernard me puede pedir cualquier cosa, en cualquier momento, y yo lo hago."
- "Nunca te van a pedir nada que ellos mismos no harían."
- "Todos se ayudan, jefes o no."
- "Les gusta mucho ver a los muchachos contentos."
- "Es verdaderamente como una familia."
- "Los patrones son gente aparte: yo diría que Bernard tal vez no es un santo, pero está muy cerca..."
- "Aunque yo le diga [a usted] cosas que no van muy bien, no vaya a aprovechar para escribir mal de ellos o de la compañía."
- "Les gusta ayudar a los empleados."
- "Quieren que la gente reaccione, que se sientan como en su casa en la compañía."
- "La compañía... ¡somos todos!"
- "Trabajas para ti mismo..."

Todos estos enunciados pueden causar preocupación, en tanto están poco expandidos en el mundo del trabajo industrial. Pero, habiendo llevado esta investigación en forma de observación participante y de entrevistas en profundidad en el sitio, puedo testimoniar una exacta correspondencia entre lo que se dice, lo que se practica y lo que se vive, al menos en las fábricas de la ciudad natal de la compañía, en Kingsey Falls.

Cascades se presenta como un lugar donde el derecho y el ejercicio del habla, consentidos y deseados por los dirigentes, son efectivamente utilizados e, incluso, reivindicados como un modo operativo indispensable. En el aspecto teórico, aquí vemos un habla que cumple su rol de *comunicación,* en el sentido de *puesta en común;* la vemos cumplir su *función fáctica:* participar en el mantenimiento del *nosotros,* sin ser instrumen-

tal ni utilitarista[24]; la vemos posibilitar la puesta en escena de la instancia del *yo* del trabajador, que se dirige por su propia iniciativa y su propio deseo a un superior, que es un *tú* identificable como persona y cara a cara, así se trate de un patrón-propietario[25]. También, y en consecuencia, vemos que el habla constituye a cada cual como actor, como sujeto que *interpela* el orden y la autoridad instaurados[26].

Existen varias diferencias fundamentales en cuanto a la administración clásica, que hacen que el habla otorgada sea efectivamente asumida. Pero el elemento esencial de esta toma y esta práctica del habla me parece ser la convergencia de una serie de factores que aquí son favorables: el compartamiento de apertura de los dirigentes, el compartir, la confianza experimentada, la empresa ofrecida como lugar de apropiación. Como decía uno de los hermanos-propietarios-dirigentes: *Esto va con todo el resto... no basta sólo con hacer participar o con compartir sólo las utilidades; es un todo."* En la misma vena, se puede decir con Marcel Mauss (1968) que la empresa es un *hecho social total,* y que si se quiere iniciativa, colaboración y diálogo en ella, es necesario que el habla pueda expresar la proximidad, la complicidad y la convergencia de intereses que, entonces, hay ventaja en defender juntos. En otros términos, no basta con designar ni menos con otorgar u ordenar el diálogo y la expresión. La toma de la palabra es un acto que los trabajadores asumirán sólo si el contexto hace de ella un acto que deviene en su propio deseo[27]. En mi opinión, el notable éxito del reflotamiento de la productividad en las empresas en quiebra compradas por Cascades tiende a un doble restablecimiento de la relación de apropiación: en cuanto al trabajo, a la fábrica y lo que ella hace, y en cuanto a la recuperación del habla.

Este ejemplo nos muestra cómo la puesta en práctica de un modo gerencial completamente heterodoxo y en total ruptura con la administración clásica puede ser portador de verdaderos factores de superación de las contradicciones fundamentales e inherentes a la situación industrial. Se habrá comprendido que la política de distribución multiforme, en particular de las utilidades, contribuye en gran medida a reabsorber los efectos nefastos de lo que hemos llamado la "contradicción interna", haciendo que cada quien se sienta "propietario" en su nivel y a su modo, y personalmente comprometido con la empresa y lo que en ella ocurre.

---

[24] Para esta noción, véase Malinowski (1923).

[25] Por los trabajos de Benveniste (1983), se sabe cómo ésta es la condición constitutiva del diálogo y de la identidad de la persona en tanto persona.

[26] Puede verse, en las ceremonias colectivas, a los obreros interpelando a los patrones-propietarios y dirigiéndoles reproches que éstos anotan y/o comentan en el acto.

[27] Después del *yo* y el *tú* de Benveniste y el actor interpelador de Sainsaulieu, henos aquí frente a la condición fundamental: el reconocimiento y el otorgamiento al trabajador de la categoría de persona, de sujeto a través de la posibilidad de expresar sus deseos en sus comportamientos, pues, como lo establece la psicopatología del trabajo, por ejemplo (Dejours, 1980 y 1985), un acto que tiene su raíz en el propio deseo de la persona es un acto constitutivo del yo como sujeto.

¿Puede imaginarse cuánto se está ganando con esto en economías de supervisión, control, regulaciones, sospechas, además de la satisfacción, el placer en el trabajo y, por lo tanto, la productividad y la calidad?

En cuanto a la contradicción externa, la compañía Cascades es conocida por su disposición a compartir en todo ámbito y a explicar a cualquier otra compañía "los secretos" de su éxito. La cuestión del ambiente es también un punto cada vez más presente para sus dirigentes, que se preocupan tanto de los aspectos socio comunitarios (en Kingsey Falls están comprometidos en diversos aspectos de la vida municipal: la construcción de una escuela, de un gimnasio) como ecológicos (la idea de reemplazar el procedimiento del blanqueo basado en el cloro por otros procedimientos más costosos pero menos dañinos para el medio cultural).

En suma, lo que vemos en los dirigentes de Cascades es un poco lo que hacen los japoneses, alemanes o suecos, pero a la manera Cascades. Como denominador común, citemos el compartir, la preocupación por el empleado, la apropiación, el diálogo, la administración concertada, la seguridad del empleo[28], la autonomía y la auto-organización, la cercanía y la intimidad dirigentes-empleados, la sencillez y la cuasi-ausencia de todo sistema de privilegios reservados, la transparencia y la información abierta.

Así, pues, Cascades constituye en el fondo un "modelo" administrativo muy particular y casi único, sobre todo, en Norteamérica, y un "modelo" humano, por así decirlo, universal. Allí donde los que detentan el poder aceptan descender de su torre de marfil y acercarse al empleado y a su inteligencia[29], compartir y dialogar en pie de igualdad, hacerse compañeros y agentes de una mayor justicia social, allí hay complicidad, solidaridad, colaboración, participación y, de manera voluntaria, un compartir de objetivos.

Por otro lado, esto puede explicarse perfectamente en el plano teórico: los Lemaire corresponden en casi todos sus rasgos a lo que en el aspecto mitológico abarca la noción de héroe, por su forma de transgredir los más grandes "tabúes" de la gerencia clásica, como la exclusividad de la información, de las utilidades, de la propiedad, de la categoría, de los privilegios, etc.[30] Y, desde otro ángulo, tal como lo explican Perrow (1979) y Witzman (1986), para tener un mínimo de productividad mientras que el empleado esté en situación de simple asalariado, siempre ha-

[28] Quisiera recordar que Bernard Lemaire repite a todo el que quiere oírlo, que Cascades siempre evitará como a la peste el tener que despedir a nadie.

[29] Lo que Peters y Austin (1985) llama el MBWA (*Management by Wandering Around*): administrar paseándose entre los empleados y discutiendo con ellos qué hacer y cómo hacerlo mejor.

[30] En todas las mitologías, los héroes son "sobrenaturales", ya que se vuelven capaces de transgredir los tabúes, lo que los simples mortales no pueden. Véase Aktouf (1989c) para el análisis del caso Cascades en este sentido.

brá que recurrir a la supervisión, a la coerción e, incluso, a ciertas formas de violencia, al menos simbólicas, si no físicas[31].

Pues el hecho de ser simplemente un asalariado y ser tratado como tal no motiva a obrar en modo distinto al de quien *alquila fuerza de trabajo,* que espera que se le indique qué hay que hacer, antes de hacerlo. Vayan las cosas mejor en la empresa o no, eso no cambia nada para él. Sabe que se librarán de él a la primera señal de lentitud en el negocio; así, tendrá siempre un ojo y un pie fuera de la empresa, listo a saltar sobre el primer empleo que le pague más. ¿Cómo podría ser de otra forma? Repitiendo una expresión de Bernard Galambaud[32], ¿se querría que los empleados fuesen santos? ¿llenos de altruismo y de espíritu de sacrificio?, ¿listos para la mayor lealtad y los más grandes esfuerzos, cuando saben que su empleador puede licenciarlos -y hay mil y una posibilidades para ello, séase sindicalizado o no- ante la mínima amenaza al nivel de las utilidades?

Se sabe que suecos y alemanes siempre aseguran el porvenir de su mano de obra, y que el Japón practica, más que ningún otro, la seguridad del empleo; y acabamos de ver que Cascades se esfuerza por hacer otro tanto... ¿Es acaso entonces sorprendente ver empleados tan fieles, tan prestos, tan dedicados, tan preocupados por la empresa y su destino? Martin Weitzman (1986), economista del Massachusetts Institute of Technology, lo manifiesta claramente: para verdaderamente salir de la crisis y volver la economía a sus carriles, es necesario vincular las remuneraciones a los resultados de la empresa. Siendo el salario variable (vinculado a las utilidades), el empleo podrá ser estable. Pero también, como los japoneses, se deben aceptar márgenes de utilidades más reducidos y rentabilidades diferidas durante varios años. ¿Estamos listos para ello?

Los modelos alemán, sueco y de Cascades muestran hasta qué punto es más perjudicial que beneficioso emprecinarse en acortar los empleos y transformar lo que queda de éstos en trabajos de tiempo parcial. Pues ¿qué trabajador de tiempo parcial iría a movilizar su inteligencia y sus energías para pensar en la forma de mejorar lo que hace? ¡Si lo puede hacer, lo hará mucho menos bien de lo que se le exija, y seguramente no más! Kélada, Peters, Archier y Sérieyx y muchos otros lo repiten hasta el cansancio: el éxito del Japón se basa en la calidad. Y la calidad es la aceptación de utilidades diferidas y menores, y solidaridad con los propios empleados. Calidad es, sobre todo, empleados que en su trabajo no tienen más preocupación que pensar en cómo hacerlo mejor, y esto porque la suerte de la empresa y la propia están realmente vinculadas, no porque se les manipule con la ayuda de algún misterioso recurso administrativo. *¿El secreto de nuestro éxito?,* se afana en repetir Bernard Le-

[31] Whyte (1956), Marcuse (1968), Linhart (1978), Pagès *et al* (1979), Chanlat (1984), Aktouf (1986a), Walraff (1986).

[32] Durante una conferencia en la Escuela de la H.E.C., en Montreal, el 15 de marzo de 1988. Véase también su último libro (1988), así como Kerven (1989).

maire, *¡Es sencillo: reconocimiento, cercanía y compartir con nuestros empleados!*

Sin embargo, y nunca se insistirá demasiado en ello, conviene comprender claramente que no se trata en absoluto de filantropía piadosa, favores por otorgar, gestos de bondad, ni de regalos a los empleados. ¡Es, más bien, cuestión de supervivencia de la empresa! Sobrevivir en el futuro es ser capaz de movilizar en beneficio de la organización todas las inteligencias, todos los cerebros y todas las energías, cuidando el entorno al máximo. Es ser capaz de lograr que cada uno obre como para sí mismo y adopte una actitud de constante mejoramiento, con serenidad y, si es posible, con entusiasmo. Y esto sólo lo puede procurar un clima de apropiación, de seguridad en el empleo, de un efectivo compartir la suerte, buena o mala.

¿Qué gerencia y qué gerente para la empresa del mañana?

La administración: ¿Arte? ¿Ciencia? ¿Técnicas?

Antes de seguir profundizando en el tema de la administración del futuro, debemos primero interrogarnos sobre aquella famosa disputa: ¿Es la administración una ciencia o no? ¿Es un arte? ¿Es un conjunto de técnicas?

En otros lugares he tratado esta cuestión en mayor detalle (Aktouf 1984a). Se trata, en primer lugar, de recordar que no hay ninguna tradición de administración sistematizada antes del ingeniero francés Henri Fayol, autor del primer tratado de administración que intentó reunir las ideas y principios de los grandes empresarios industriales. Fayol fue el primero en hablar de la *posibilidad de enseñar la administración*. Sin embargo, casi no habla de ciencia, sino, expresamente, de *doctrina*. Este término designa *el conjunto de nociones que se tienen por verdaderas, destinadas a dar una interpretación de los hechos y a orientar y dirigir la acción de los hombres*. ¿Qué tiene que ver aquí la ciencia?

En forma históricamente errónea, hemos visto, se asocia la ciencia a la Revolución Industrial; y en forma igualmente errónea, se asocia la ciencia al nacimiento de la administración y a su consolidación, sobre todo con el abusivo apelativo de *organización científica del trabajo*. La ciencia ha sido requerida sólo como proveedora de métodos -en especial de cálculos, estandarizaciones, cronometrajes, datos sistemáticos- para producir más y más rápido. Tal como la "ciencia" política, la administración toma prestado de las diferentes ciencias lo que mejor sirve a sus metas: incrementar rendimientos y utilidades. Con seguridad, todo este quehacer es legítimo; pero, lo que no lo es tanto es el abuso de lenguaje de conferir a la administración la categoría de "ciencia" o el atribuirle un carácter "científico".

Otro precursor en materia de definiciones de la administración, Jolly (1933), declaró precisamente que no había razón en *llamar ciencia a algo que, a lo sumo, es técnica.*

Entonces, para resolver el problema, en las escuelas se habló de ciencia y arte, de conocimientos y habilidades, etc. Pero ésta es más una forma de huir de la cuestión que de resolverla. Una especie de nominalismo (poner nombres a los fenómenos y creer así conocerlos o comprenderlos) parece haber dominado la escena en la definición de la naturaleza del saber administrativo.

Como en toda actividad humana, en la actividad que consiste en administrar hay partes de conocimiento científico, de sentido de la estética, sentido de la intuición, etc., pero es una tarea muy ardua el intentar determinar la importancia relativa de cada uno de estos distintos elementos constitutivos.

Sin duda, la administración es una práctica, una acción concreta continua; y el administrador es, primeramente y ante todo, una persona, como lo establece Mintzbertg (1984). ¿Quiere esto decir que ya no hay necesidad de ciencia, sino sólo de "habilidades"? ¡No! pues el que posee más "ciencia" y/o experiencia procesada será necesariamente más "hábil". Volveremos sobre el tema. Pero podemos decir, brevemente y a modo de postura preliminar, que el administrador sería alguien que se basa (idealmente) en un máximo de saberes (científicos y/o extraídos de la experiencia procesada) para establecer mejor su percepción de las situaciones y para fundamentar mejor las intuiciones que lo guiarán a una práctica de su actividad lo más adaptada posible. Entonces, se trata más de una forma de sabiduría que de un decálogo de técnicas. Esta sabiduría consiste no solamente en planificar-organizar-dirigir-controlar, sino también en velar por responder a las mil solicitudes puntuales y dificultades de su organización y de su entorno. En efecto, en responder a las exigencias de los roles que debe cumplir cotidianamente con sus colaboradores, sus empleados, sus proveedores, sus clientes, la sociedad, la naturaleza: representar, informar, comprender, sintetizar, comunicar, orientar, distribuir los recursos, etc.

La administración como problema de "clima" y calidad de las relaciones

Varios de los primeros autores que escribían sobre la administración, como M.P. Follet (1942) o C. Barnard (1950), insistían ya en el rol que consideraban cardinal en el administrador: ser capaz de suscitar la adhesión, de favorecer la colaboración y la cooperación. Así, muy temprano se planteó la pregunta de cómo llegar a ello.

Recordemos que, desde los años 30, investigadores y teóricos como Elton Mayo (1933, 1945) plantean el problema de lo que habían llamado *el factor humano* y el sistema social en la empresa como centros de gravedad de la administración y de los problemas de productividad. Pero, lamentablemente, en su preocupación por conquistar la categoría de "ciencia exacta", los investigadores desviaron tanto los métodos como los programas de capacitación hacia la adquisición de técnicas, herramientas y principios basados casi exclusivamente en cálculos y cifras. La

administración se volvió cuestión de estadísticas, de estandarización, de posesión de técnicas supuestas unas más "científicas" que otras. Es lo que el propio Mintzberg denuncia hoy firmemente como origen de la ineficacia y de comportamientos no éticos en las organizaciones actuales (Mintzberg, 1990).

Con seguridad, nada hay de condenable, más bien, por el contrario, en la preocupación de forjarse técnicas y herramientas de pretensión científica para obrar; mas, esto se vuelve poco operativo e, incluso, peligroso, cuando los instrumentos dejan de adaptarse a lo tratado o no son portadores de su propia finalidad; es decir, se desligan cada vez más de la realidad y de la naturaleza del objeto al que se dirigen, que es, ante todo, social y humano (Kaplan, 1964; Peters y Waterman, 1983).

No sorprende entonces ver aparecer en 1988, más de cincuenta años después de los trabajos de Elton Mayo, las mismas invocaciones al *retorno al ser humano* en la prensa de gran tiraje: el periódico *Le Monde* titula el 5 de octubre de 1988: *El redescubrimiento del capital humano* y *Le Monde diplomatique* dedicó (número de febrero de 1988) todo un informe a lo que llamó *La falla administrativa. Cuando la economía olvida su finalidad humana.*

La ciencias llamadas exactas, tal como sus émulos, las ciencias económicas, financieras, etc., han sido demasiado consideradas como neutras y "objetivamente basadas". Por eso han adquirido la categoría de la materia más importante de todo lo que el administrador debe saber, aplicar y dominar. Y ello al punto que la parte social y humana de la vida de la empresa se ha considerado como ya dada, o como reductible a razonamientos contables, o como *técnicamente manejable.* Recordemos que F. Herzberg termina por constatar a finales de su carrera: *We cannot manage people scientifically!*

Las visiones *mecanicista* (ver las cosas, incluidos la organización y el ser humano, según los principios de la mecánica y la máquina) y *economicista* (considerar que casi todo está gobernado por una ley de maximización de las ganancias, o por una "naturaleza humana" racional, que calcula las pérdidas y ganancias de todos sus actos) siempre han perjudicado -y continúan perjudicando- nuestras formas de administrar y el rendimiento de la empresa.

A partir de estas constataciones y ejemplos cada vez más numerosos de éxitos basados en un clima racional y social que conduce a la cooperación con el conjunto de empleados, se ve cada vez mejor que la administración no es cuestión de saberes especializados, sino de principios y habilidades capaces de favorecer el esfuerzo colectivo.

De ahora en adelante, el trabajo colectivo será casi inconcebible en términos exclusivos de cálculos, técnicas, de herramientas o recetas. Es, más que nunca, la capacidad de hacer convivir en armonía y cooperación a todos los miembros de la empresa. Los elementos técnicos y económicos que pueden manejarse, técnica y científicamente, son secundarios -importantes, pero secundarios- frente a esta habilidad fundamental del administrador, que hoy, mucho tiempo después, ya no puede seguir siendo la de los años 50: la de contador principal, "arriador de bestias".

El administrador del futuro debe saber comprender antes de actuar, debe usar su reflexión y su juicio, basados en conocimientos y experiencias internalizadas, ricas y variadas, antes que en "instrumentos" ya listos. Y, sobre todo, debe saber capitalizar a partir de los recursos más adaptables, creativos y enriquecedores que existen: los empleados.

A propósito de las nociones de innovación y creatividad

Hay una moda que, cada vez más alto y más fuerte, afirma, propala y reitera el optimismo, la confianza en las capacidades del ser humano y, sobre todo, en las de la tecnología y la ciencia. Si bien, efectivamente no es muy constructivo ensombrecerse en un pesimismo paralizante, tampoco es muy prudente complacerse en una creencia beata, en una suerte de magia de las ciencias, las técnicas o del "mercado", investidos de la misión de dar solución a nuestros problemas, cualesquiera que sean. Después de constatar los estragos irreversibles y desde ahora incontrolables causados a la naturaleza, ¿acaso es necesario recordar, tal como Hopkins, Jacquard y Meadows, que éste es el sueño del tecnócrata que quiere permanecer ciego a lo que pasa a su alrededor y a todo lo que no cuadra con sus objetivos de crecimiento indefinido de poder y de utilidades? ¿Y que las técnicas y las ciencias se han vuelto ya contra nosotros, porque con frecuencia el sentido de su desarrollo no es natural ni humano? Todo esto concierne en más de un aspecto al administrador, que ya no puede seguir ignorando el impacto de sus actividades.

Uno de los principales argumentos esgrimidos por ciertos medios como solución a casi todos los males, es la robotización. Se quiere olvidar que ésta cuesta bastante más de lo que se pensaba, y que plantea tantos problemas como los que puede resolver[33]. La robotización que se adopta particularmente con miras a eliminar la mano de obra directa (al contrario del Japón, que se robotizó en un contexto de escasez de mano de obra calificada, y en colaboración con los obreros) lo único que hace es excluir al mismo tiempo a las personas y a las capacidades de uso inteligente de los medios de producción y de los propios robots.

Cada vez más especialistas, observadores y autores modernos de administración claman que el futuro no puede ser únicamente visto en la introducción de los robots. Tan ingeniosos como pueden ser, éstos jamás reemplazarán las capacidades del género humano en términos de comprensión y de reacción a situaciones específicas y variables. La presencia del ser humano es absolutamente irreemplazable, pues se trata de la mínima capacidad de adaptación y de reacción a lo previsto, o de imaginación. Según Kélada (1986) y Peters (1988), la clave del éxito del Japón y de varias "excelentes" empresas de los EE.UU., radica para muchos en la mentalidad y en los "valores" de calidad e innovación. El primero de

[33] Véase Brandt y Treece (1986), Harbour (1986), Deming (1987), Whiteside y Brandt (1985), para algunos indicadores de las repercusiones, consecuencias, costos, etc., de la robotización en Occidente.

los mencionados nos informa que, en dichas empresas, recién tras haberse logrado un alto nivel de calidad (el cual implica la iniciativa y el aporte especialmente del obrero) la dirección de la empresa se preocupa de los costos, los volúmenes, el punto cero, en contraste con la empresa occidental. El segundo investigador señala, por ejemplo, que Dana Corporation, compañía estadounidense que realizó un espectacular reflotamiento, practica la evaluación y un sistema de recompensas basado en la inventiva de los empleados.

Pero, de una vez por todas, ¿qué es ser inventivo y creativo? Pues bien, sospechamos que la "calidad" no se da sin un espíritu inventivo e innovador, constantemente al acecho, en todos los niveles. Para algunos, ésta puede ser una especie de don, como un extraordinario sexto sentido. Mas ello es extraño y, en el mundo de las ciencias, por ejemplo, se produce aproximadamente un caso de éstos cada siglo: Einstein, Newton, Leonardo da Vinci, etc. Para el común de los mortales, es necesario buscar más allá la explicación y la fuente de la creatividad. La biología y la neurofisiología pueden darnos buena parte de esta explicación:[34] el ser humano es la única criatura que tiene en su sistema nervioso central un sistema llamado *asociativo*. Este sistema, gracias a células nerviosas especializadas en asociaciones-combinaciones de los elementos almacenados en el cerebro, posibilita el pensamiento creador. Las combinaciones así efectuadas constituyen una suerte de nueva información generada por el cerebro humano. Lo que nos da la capacidad de invención y de creatividad.

Sin embargo, para que un individuo sea más creativo que otro, al margen de los casos de dones excepcionales, hay sólo una condición posible: que el número de elementos por combinar sea mayor, y que estos elementos sean más ricos y más variados. Dicho de otro modo: un sistema asociativo no puede "asociar" sino aquello que existe en la mente (la memoria) de cada uno de nosotros. La creatividad y la intuición no son, como lamentablemente muchos prejuicios -y vendedores de seminarios- lo hacen creer, cuestión de generación espontánea. Una mente más o menos vacía de conocimientos y de experiencias procesadas no asociará ni creará sino con base en las cosas. No hay posibilidad de asociaciones y de imaginación creadora sin un mínimo de variedad y de riqueza de los elementos acumulados y puestos a disposición del sistema asociativo para que cumpla su tarea. Es decir, un cierto grado de variedad y riqueza en los conocimientos y experiencias adquiridos. Por eso, nuestro sistema de memoria debe ser constantemente "alimentado" con conocimientos, para poder llegar a la mínima capacidad creadora. Y estos conocimientos deben constituir una suerte de cultura general permanente. Mientras más cosas diversas se conozcan (por estudio, lectura o experiencia procesada), más capaz de asociaciones variadas, originales y, por lo tanto, más adaptadas, más creativas.

Recordemos que Fayol hacía expresamente de la cultura general una de las cualidades centrales del administrador. Recordemos también que

[34] Laborit (1974, 1979 y 1985), McLean (1992).

Lussato y Messadié (1986) y Mintzberg (1976), respectivamente, han demostrado cómo la educación general permanente era una de las bases necesarias de los gerentes japoneses y cómo la reintegración del hemisferio cerebral derecho (por la cultura general, las artes, las humanidades, etc.) era condición fundamental para una administración más adaptada, más innovadora. También hemos visto que Herzberg (1980) apela a una buena educación general y a una capacitación sistemática en humanidades en la preparación de los administradores. Igualmente, sabemos que los empleados suecos, alemanes y japoneses son más educados en promedio que los occidentales del mismo puesto, y que se cultivan, leen y están capacitados (por la empresa) mucho más (por ejemplo, el esfuerzo de capacitar a los empleados de la firma alemana es siete veces superior al de la firma canadiense). Por eso, no sorprende que ellos también logren más en la generación de ideas y soluciones más originales y más variadas. Parecería matemático: mientras más general, variada y continua sea su formación, más posibilidades tendrá el individuo de ser creativo; y mientras más posibilidades tenga de expresarse, comprometerse, participar, ser escuchado, más probabilidades tendrá también de ser creativo en el nivel de toda la organización.

La ley de la combinatoria nos enseña cómo las capacidades de combinaciones (asociaciones) aumentan vertiginosamente cuando se aumenta siquiera levemente el número de elementos por combinar[35]. Sin ninguna duda, ésta es la función que cumple nuestra memoria, y es también la base de los comportamientos más creativos y más inteligentes. Estas consideraciones nos llevan a cuestionar muy seriamente la enojosa actitud negativa desarrollada estas últimas décadas en relación con la memorización y la "paporreta"[36]. Esto, igualmente, nos lleva a la famosa noción de *ruido:* la riqueza y la variedad que aseguran y favorecen lo aleatorio y lo intuitivo en el nivel del individuo corresponde en una empresa a la riqueza y a la variedad que introducen las decenas, cientos o miles de individuos que pueden y quieren expresarse a su modo. Precisamente el atributo del ser humano es agregar a la transmisión biológica capacidades almacenadas genéticamente por la especie (la herencia), la

[35] Uno de los principales fundamentos de la combinatoria es la función factorial "f(n) = n!" (n! se lee "factorial de n"). ¡Si a uno le gusta hacer cálculos, puede darse cuenta, por ejemplo, de que simplemente pasando de 5 elementos (5!) a 10 (10!), se llega a un número de combinaciones superior en varias decenas de miles de veces! A modo de ilustración, 5! = 120, mientras que 10! = 3'628.000. Esto puede indicar cuán importantes son la variedad y la cantidad de elementos básicos en la posibilidad de generación de nuevas combinaciones.

[36] El joven japonés destinado a una universidad de paga estudia a la vez en dos escuelas primarias (una suplementaria que pagan los padres) desde la edad de 8 años, incluso los sábados; y todos los domingos en la mañana rinde exámenes basados casi exclusivamente en la memorización (Courdy, 1979; Sautter, 1987).
El índice de suicidios entre los jóvenes, en la década del 90, es más alto en Quebec, en EE.UU. y en Inglaterra que en Japón, en oposición a muchos prejuicios (Ver Courdy, 1992; *L'Etat du Monde,* 1990 a 1994).

transmisión -cultural de conocimientos y experiencias acumulados a lo largo de siglos. Es función de la educación y de su auxiliar indispensable, la memoria, asegurar la posibilidad de obtener provecho de ello.

Como se repite en todos los tonos, si el administrador de hoy en día y del futuro quiere gerenciar con inteligencia, ser creativo, innovador, imaginativo, etc., ya no puede seguir ignorando las leyes mismas que presiden la inteligencia, la creatividad y la innovación:[37] conocimientos rigurosos, amplios, fundamentales, variados. Es decir, una sólida cultura general, que puede ser escolar o estar construida sobre la experiencia procesada.

Y es obvio que la cultura general no excluye en absoluto la especialización o la profesionalización. Incluso, su base es la especialidad o la destreza profesional, pero sólidamente basada en un sentido general y en una perspectiva, que le dan un relieve y una significación más completa a las decisiones y a los actos administrativos, así como a los saberes que la administración utiliza.

Más que nunca y más que nadie, el administrador está en la obligación de conocer, pensar, sopesar y evaluar las múltiples facetas y consecuencias de sus actos, así como las necesarias interdependencias que regulan el funcionamiento de todas las cosas en el universo. En particular, ya no puede ignorar las leyes de los sistemas o tratar la complejidad con ayuda de métodos o soluciones triviales[38]. Esta complejidad es fundamento de la fórmula que se debe a René Dumont, especialista en cuestiones alimentarias mundiales, y que se oye cada vez más: *Pensar globalmente y actuar localmente.* Pues, en efecto, toda acción, tan localizada como pueda ser, debe tener repercusiones en múltiples elementos interdependientes. Un resultado de la falta de reflexión global es, por ejemplo, la muerte de las ballenas blancas del golfo de Saint-Laurent (y, tarde o temprano, el perjuicio del hombre que está en el extremo de la cadena alimentaria, la cual comienza o necesariamente pasa por el agua), debido a los múltiples efectos que convergen de actos de administración aislados y locales. Trátese de la administración de granjas, de fábricas, de municipalidades o de bases militares.

Veamos ahora lo que los cambios necesarios implican en el nivel laboral del gerente y en el desarrollo de las actividades administrativas.

La práctica y los saberes administrativos: ¿Qué "habilidades" y qué programas para las escuelas?

Antes de ver más directamente lo que puede indicarse en materia de renovación didáctica de la administración, ciertamente sería útil efectuar un breve retorno a las razones principales que hacen que esto que hemos

[37] Entiéndase bien que hablo de creatividad y de innovación en sentido muy amplio: desde el producto hasta los servicios, pasando por la calidad, por ideas de nuevos segmentos por explorar, o la "estrategia" por adoptarse, etc.

[38] Bertalanffy (1973), Rosnay (1975), Atlan (1972 y 1985), Morgan (1989).

llamado crisis administrativa tome tanto tiempo en resolverse. Esta "crisis" existe y perdura esencialmente conforme a lo que hemos explicado de ella, porque los administradores y las escuelas administrativas han:

1. Ignorado la dimensión histórica que muestra en qué aspectos el pasado contiene y alimenta el presente y el futuro;
2. Ignorado, en consecuencia, lo que se ve como un obstáculo mayor a la coherencia y a la armonía dentro de la empresa: la contradicción interna;[39]
3. Ignorado el aporte de ciencias fundamentales, o cuando menos han recurrido a éstas en forma parcial y parcializada;
4. Ignorado los factores que alimentan lo que hemos identificado como la contradicción externa: la imposibilidad física y los peligros considerables (acelerada degradación de la energía disponible y de la naturaleza, entre otros) del crecimiento máximo y/o indefinido;
5. Servido por demasiado tiempo, incluso en contra de las ciencias y del sentido común, a los deseos de los medios de negocios e industriales;
6. Escogido a sus teóricos y a sus planificadores según el sentido de esos deseos (sin considerar para nada, por ejemplo, los diversos informes del Club de Roma);
7. Ignorado, en provecho de la lógica técnico-contable, las dimensiones humanas y sociales profundas dentro y fuera de la empresa.
8. Dado demasiado fácil y sistemáticamente una voz preponderante a aquellos que Toffler llama los *acumuladores:* los que pretenden revolucionar las cosas sin revolución.

Como fue a propósito del Japón, se las ingeniaron para hallar toda clase de pretextos para asegurarse de conservar el *statu quo*. El diario *Les Affaires* del 6 mayo de 1989 habla de una *nueva administración* que puede parecer *completamente flyé,* citando los temas tratados por los gabinetes de consultores que animaron la "Semana del ejecutivo empresarial" de mayo de 1989:

- Eliminar los organigramas;
- Hacer "saltar" los títulos;
- Reemplazar la autoridad por la credibilidad;
- Predicar con el ejemplo y no con órdenes;
- No creerse por encima de las leyes por ser el patrón;
- Informar a los empleados de todo lo que uno hace;
- Hacer concordar los actos con las palabras y dar cuenta de ellos;

[39] Señal de un principio de reconocimiento de esto, el diario *Les Affaires* (6 de mayo de 1989) dedica un informe al tema de "La semana del ejecutivo empresarial" del Centro de Dirigentes Empresariales de Montreal (8-12 de mayo de 1989): la *coherencia.* Los elementos citados como materia de debate para los administradores que todavía estén en su puesto en el año 2000 atañen directamente al núcleo de la contradicción interna.

- Abandonar los credos y los *slogans* tipo "comodín";
- Hacer participar a los empleados no sólo en los beneficios, sino también en las decisiones;
- Vincular el mejoramiento de la producción al mejoramiento de las condiciones de trabajo;
- Admitir el corto circuito de la jerarquía si se quiere ser "participativo";
- Cesar de reclutar ejecutivos por su sola experiencia o destreza técnica;
- Dejar de buscar sólo subalternos que piensen como uno;
- Dar a los subalternos y empleados el "gusto" de trabajar para uno;
- Dejar de reunir a los altos dirigentes en Florida o de cambiarles el vehículo cuando se les dice a los empleados que se está en recesión.

Todo esto recuerda cosas de las que ya hemos tratado y en particular lo que vimos a propósito de la compañía Cascades. Es innecesario precisar que suscribo plenamente dicha plataforma que determina las "habilidades" del gerente del año 2000. Pero es evidente que éste es todo un desafío y todo un programa. ¡Volvemos, después de ochenta años, a la exhortación de Frederick Taylor: cambiar las mentalidades! O, más precisamente, cambiar primero la mentalidad de los dirigentes. Como vimos con Cascades, los cambios en el nivel de los empleados son sólo tributarios de los del otro nivel, y a menudo no son sino su consecuencia.

La administración renovada en el nivel de la empresa

Sintetizar en unos párrafos todo lo visto y discutido acerca de las vías de renovación de la administración, y hacer de ello una suerte de "cápsula" indicativa de lo que debería pasar en el campo de la administración, en la cotidianeidad del administrador, está lejos de ser algo fácil. No obstante, partiendo de experimentos y de formas diferentes de administrar que parecen dar buenos resultados en diferentes partes, y tomando ideas de los observadores e investigadores o prácticos más autorizados o más escuchados, se puede elaborar un cuadro de los principales elementos que ya no deberían o que, por el contrario, deberían figurar cada vez más en la tarea del administrador.

Henry Mintzberg señala la vía que parece más evocadora, si bien indirectamente, de lo que será el avance de las "habilidades" requeridas. Cuando explica que el trabajo del administrador es sumamente variado, fragmentado, específico y multivalente a la vez, y que se ejerce en situaciones no estructuradas, no reproducibles, multidimensionales[40], no dice otra cosa sino que existe complejidad y, por lo tanto, necesidad de desarrollar capacidades *ad hoc*. Lo esencial de estas capacidades puede

[40] Este es el tema de su libro *Le manager au quotidien*.

resumirse en una sola: la capacidad de "leer" las situaciones, de efectuar síntesis, combinaciones, asociaciones, con el fin de comprender lo que pasa y ver articularse un proceso de reacciones adaptadas, inteligentes (Morgan, 1989). Esto es lo que significa cumplir simultáneamente la decena de roles informativos, decisionales e interpersonales que Mintzberg menciona.

Y mientras más rápido van las cosas, el planeta más se vuelve una aldea global, más se complejiza la situación. Ahora bien, lo hemos visto, la "habilidad" que permitiría enfrentar esto en la forma más adecuada es la que concierne a las aptitudes de generar combinaciones originales, tanto para comprender como para actuar y, sobre todo, para comprender antes de obrar. No se puede llegar a ello sin adherir a una cultura general basada en saberes pluridisciplinarios y fundamentales, lo que preconiza también un administrador de gran prestigio, como Lee Iaccoca (1985). El informe del diario *Les Affaires* del que hablábamos antes no dice menos cuando afirma: *La empresa debe aprender a desarrollarse según varias lógicas y ya no según una sola.* O, cuando se constata que los ejecutivos lamentablemente no son *reclutados por sus cualidades de administradores, sino por su destreza técnica.* Aunque siempre se haya tomado a la administración por un conjunto de técnicas (el constante y omnipresente *how to),* y a los diplomados en administración por expertos-técnicos, poseedores de herramientas más "científicas" unas que otras.

Hoy en día es evidente, después de todo lo visto, que si el administrador debe orientarse hacia una competencia cardinal, ésta sería la de ser capaz de generar un clima y condiciones tales que susciten la adhesión y la movilización de todos. Esto es lo que pretenden los promotores y los adeptos de la reciente moda de la cultura organizacional.

Las rupturas

La meta de la cultura empresarial es muy loable, pero para lograrla no pueden hacerse economías de cambios profundos en las relaciones de trabajo, ni del necesario anclaje en las condiciones materiales concretas que conllevan "pruebas" de solidaridad y comunidad de intereses. Si se intenta una síntesis de las contribuciones más recientes, la mayor parte de estos cambios profundos consistiría en una especie de doble movimiento simultáneo de rupturas y aperturas. Comencemos por las rupturas. Éstas consistirían en abandonar:

- La cuasi exclusividad otorgada al modelo racional que domina a la administración tradicional y que conlleva la creencia mágica en una racionalidad cuasi absoluta que guía, hace previsibles y fundamenta los comportamientos y las circunstancias;[41]

[41] Peters y Waterman (1983), Peters (1988), Chanlat (1984), Chanlat y Dufour (1985), Villette (1988), Lussato y Messadié (1986), Toffler (1986), Mintzberg (1989 y 1990), Morgan (1989), Saul (1993).

- El uso sistemático de instrumentos basados en el cálculo, el análisis cifrado, que lleva a transformar todo en variables mensurables;
- La creencia -gracias a estos instrumentos- en la posibilidad de predicción, de previsión, de acción sobre la circunstancias, las que serían casi infalibles (por su naturaleza "científica");
- La creencia, como corolario, en la propia omnipotencia y omnisciencia, en tanto se es gerente;
- La creencia, simétrica, de que los empleados y obreros son limitados, incapaces de manejar su trabajo, incapaces de decisiones o de iniciativas sensatas;
- La convicción de que es necesario mantener la mayor distancia posible hacia los empleados para controlarlos mejor y tenerlos dominados;
- La convicción de que es necesario planificar todo con anticipación, y asegurarse mediante la supervisión y el control más estricto, de que los planes se realicen;
- La convicción de que dos grandes especialidades deben dividir la empresa en dos categorías de personas: los que piensan y conciben, por una parte, y los que obedecen y ejecutan, por la otra;
- La creencia de que es "normal" no compartir las informaciones, las utilidades y las decisiones con los empleados, porque esto no les corresponde;
- La creencia de que es también absolutamente "normal" reservarse privilegios exclusivos: lujo en las oficinas, salarios, bonificaciones y dividendos fuera de proporción;[42]
- La convicción de que sólo los dirigentes poseen los conocimientos y capacidades necesarios para saber y decidir lo que hay que hacer, lo que debería hacerse y cómo hacerlo;
- La creencia de que todo sistema de participación, concertación y codecisión equivale a riesgos de inútiles pérdidas de tiempo, infinitas discusiones de palabrería estéril;
- La creencia paralela de que, con éxito, es posible conformarse con la seudoparticipación, dando la apariencia de que se asocia los empleados a las determinaciones de objetivos, a las decisiones;
- La convicción más o menos consciente de que el empleado es una persona crédula e ingenua, que todo lo consiente, incapaz de darse cuenta del carácter manipulador de la mayoría de formas en que se les maneja o con las que se busca motivarlos;[43]
- La creencia de que, sea cual fuere el trabajo por efectuar, basta con jugar con las disposiciones psicológicas del individuo (percepción,

[42] Recordemos que en mayo de 1989, la prensa norteamericana hizo cuestión del mayor salario pagado a un dirigente empresarial para el año 1988: ¡más de 40 millones de dólares! Y que en 1983-1984, los altos directivos de la GM se asignaron a sí mismos bonificaciones aproximadas de un millón de dólares, mientras despedían a los obreros de fábricas enteras... por razones de "crisis".

[43] Véase un análisis muy detallado de este tema en Sievers (1986a y 1986b).

valores, símbolos) para hacer de su labor una actividad estimulante e interesante.
- La creencia de que la búsqueda del máximo (utilidades, rendimiento, esfuerzos) no solamente es "legítima", sino "natural", y no tiene consecuencias en las personas ni en el entorno;
- La convicción de que las utilidades y el corto plazo son la mejor medida de la eficacia (cálculo trimestral de utilidades);
- La creencia de que el orden, la disciplina y el control ejercidos por los dirigentes (que voluntariamente se confunden con organización y eficacia) son los medios más seguros de lograr rentabilidad.

Es evidente que lo que hay que cuestionar es casi todo el conjunto de la tradición administrativa occidental más internalizada en la mente.

Las aperturas

En cuanto a las aperturas hacia las que el administrador deberá orientarse cada vez más, la mayoría de ellas representan de modo evidente la simple inversión de los elementos de ruptura que acabamos de ver. Así, de ahora en adelante, será necesario abrirse a:
- Una administración del sentido común y de "lógicas diversas", cuya síntesis se debe ser capaz de realizar;
- Una administración que movilice y asocie un máximo de personas en la empresa;
- Una administración de cercanía, solidaridad, de mayor equidad (incluso, material) con todos los empleados;
- Una administración de "distribución" y de difusión de la información, la reflexión, las decisiones, los privilegios, las gratificaciones, las utilidades;
- Una actitud de rechazo a los dogmas, el orden, la disciplina, la obediencia, la previsión, el control, la búsqueda del máximo en el corto plazo y a cualquier precio;
- Una actitud de sensibilidad hacia los saberes más fundamentales y menos instrumentales: comprender antes de actuar, obrar localmente, siendo siempre capaz de reflexionar globalmente;
- Una actitud de sensibilidad hacia la calidad de vida y el bienestar de las personas, así como hacia la calidad del entorno;
- Una actitud de mayor humildad, prudencia y apelación a todas las inteligencias disponibles, incluidas particularmente las de los empleados de base, para enfrentar mejor la complejidad;
- Un reconocimiento inequívoco de la existencia de las contradicciones internas y externas, y una voluntad de tratar los problemas que éstas plantean: la divergencia fundamental de intereses y los perjuicios del maximalismo a ultranza;
- Una búsqueda de reintegración del sentido al trabajo industrial, de superación de la alienación;

- Una búsqueda de autonomía relativa para todos los de la empresa y no sólo para ejecutivos y dirigentes;
- Una búsqueda de la polivalencia de los empleados y un verdadero enriquecimiento de sus tareas: dar vida a las nociones de *ruido* y de *auto-organización;*
- Finalmente, una administración basada en la confianza y el diálogo, aunque esto implique que los dirigentes deban descender de su torre de marfil para discutir en pie de igualdad con sus empleados (según Kélada, 1986, una de las razones de la calidad y la eficacia de la forma de producir de los japoneses).

Mas todo esto podría permanecer estéril y totalmente inoperante si no se logra, en primer lugar, una conclusión fundamental, que el ejemplo de Cascades ilustra sin equívocos: permitir la apropiación de la empresa por parte de los empleados. Mediante la transparencia, la equidad, la aproximidad y la distribución, mediante el efectivo vínculo entre la suerte de la organización y la suerte de todos sus miembros.[44] Pero todavía falta que la forma en que se capacita los futuros administradores vaya de acuerdo con todo ello.

La administración renovada en el nivel de las escuelas administrativas

Como hemos visto, el prototipo de la formación en administración, el MBA *(Master of Business Administration),* viene siendo objeto de muy severas críticas y cuestionamientos desde hace ya varios años.[45] En su aplastante mayoría, los reproches que se les hace a estos diplomados en administración se suman a lo esencial de lo que hemos debatido o presentado hasta el momento. En resumen, podemos decir que los titulados de MBA:

- Carecen de perspectiva general;
- Tienen conocimientos demasiado técnicos y estrechos;
- Carecen de sensibilidad humana;
- Analizan y calculan en exceso;
- Carecen de verdaderas capacidades de reflexión (analizar y calcular no es reflexionar);
- Son inútilmente hiperactivos;
- A menudo están imbuidos en su propia superioridad;
- Tienden demasiado a creer que lo saben todo;
- Son torpes, si no nocivos, en sus formas de conducir sus relaciones interpersonales;

[44] Y nunca estará de más repetir que se trata de *la supervivencia de la empresa,* y no de regalos o de favores a los empleados.

[45] Friedrich (1981), Delvin (1986), Peters y Waterman (1983), Villette (1988), Deming (1987), Herzberg (1980), Sayles (1970), Mintzberg (1989 y 1990), Etzioni (1989), Saul (1993).

- Carecen de sentido histórico;
- Testimonian una gran insensibilidad a los valores sociales y humanos;
- Están demasiado preocupados por el corto plazo.

Peter y Waterman (1983) efectúan un ataque en regla en todo un capítulo contra la forma en que son educados y capacitados los poseedores de este prestigioso diploma. A este respecto, citan a un profesor de la Universidad de Chicago, Edward Wrapp, autor reputado, quien habría declarado:

> "Hemos creado un monstruo [...] Las escuelas de administración, más que cualquier otra cosa, han asegurado el éxito de la invasión japonesa y germano-occidental en el mercado norteamericano" (p. 55).

Esta afirmación se remonta a principios de los 80. Significa que, en plena década de los 90, es urgente interrogarse seriamente sobre lo que se enseña en las escuelas de administración. Remarquemos, sin embargo, que no se trata de rechazar o de negar todos los progresos reales que se han posibilitado y logrado gracias a la formación brindada por estas escuelas.

No obstante, se trata de comprender que ninguna solución o forma de hacer pueden ser eternamente vigentes, ni simplemente retomarse de manera superficial, cuando todo cambia en profundidad. Así, la mayor parte de los instrumentos desarrollados en la administración siempre podrán ser útiles y eficaces. Pero, a condición de que se adapten a su tiempo y que sirvan a una mentalidad diferente (más participativa, menos maximalista, más orientada hacia la calidad del hacer y del ser) y que no reemplacen los saberes más generales ni la reflexión. Repetimos que estos instrumentos han sido hechos para que nos sirvamos de ellos y no para servirlos.

Alain Chanlat (1984) en un capítulo dedicado al *cuestionamiento de la formación en administración,* se pregunta:

> "¿Predispone la formación administrativa a quienes la han recibido a encontrar soluciones al tipo de problemas y dificultades que las empresas enfrentan? ¿Los prepara para comprender este mundo complejo y a actuar en forma más lúcida?" (p. 225).

Una de las primeras respuestas que él aporta, uniéndose en esto a Perrow (1979) y Séguin (1988), es que el contenido de las formaciones administrativas es mucho más ideológico que "científico", contrariamente a lo que se pretende. Y ello no se logrará por el uso abusivo y extensible del vocablo *ciencias,* adherido a muchas materias que en efecto no tienen ningún fundamento científico.

Chanlat denuncia, de modo igualmente enérgico, el *anti-intelectualismo* que exhiben, en general, las escuelas de administración a través de

los métodos pedagógicos que privilegian y utilizan abusivamente (casos, ejercicios). Lo que, por otra parte, según él y en concordancia con Argyris (1980), halla la complicidad activa de los estudiantes, que, en su mayoría, *exigen una enseñanza hecha de "recetas ya listas", antes que de instrumentos para la reflexión* (p. 227).

Hoy más que nunca, la escuela de administración debería cumplir su rol de institución universitaria. Es decir, ser ante todo un foro intelectual, un lugar de reflexión para dar mejor sentido a la acción, y un lugar de debate tanto para lo adecuado como lo no adecuado[46].

En su introducción a *La rupture entre l'entreprise et les hommes*[47], en 1985, Alain Chanlat llamó la atención al hecho de que las disciplinas de la administración estaban *encerradas* en una *perspectiva técnica y limitada* y no ayudaban ni preparaban a los administradores a *comprender* lo que pasaba. En 1989 y 1990, Henry Mintzberg[48] hace la misma constatación. *He visto la enseñanza de estas escuelas volverse más analítica en vez de lo contrario,* dice. Y, preocupándose de que los profesores de finanzas, comportamiento y estrategia encubran cada vez más a docentes de *modelos matemáticos inapropiados o a comedores de cifras,* invoca a una... *modificación radical del cuerpo docente y de los programas!* Y precisa que estos cambios deben operarse incluso en las más renombradas escuelas de administración.

Son muy duros los juicios y las palabras que Mintzberg pronuncia contra las escuelas de administración y los programas actuales. No vacila en hablar de superficialidad, de evasión anticipada o de huida en lo abstracto (incluyendo las opciones más populares del MBA: finanzas, estrategia, marketing, sistemas de información) para evitar la complejidad tumultuosa de la realidad concreta. El rol negativo desempeñado por lo que él llama la *explotación* del método de casos le parece tan peligroso como refugiarse en las abstracciones matemáticas y los cálculos: con la lectura de unas cuantas páginas, demasiado pronto uno se cree *experto* y capaz de decidir sobre cosas cuya complejidad y consecuencias están muy por encima de todo lo que se haya podido leer o debatir en clase[49].

Si bien no comparto todo lo que este artículo preconiza e indica como vías de salida, no puedo sino unirme a Mintzberg cuando reclama un poco más de experiencia seria en el campo (talleres de producción, relaciones con la clientela, contacto con los empleados, conocimiento con-

[46] Por ejemplo, las iniquidades sociales, los estragos del maximalismo, las múltiples degradaciones del medio, el desgaste de las actuales relaciones Norte-Sur, los vicios del modelo económico predominante (modelo hoy denunciado no sólo por el Club de Roma sino también en los EE.UU. por varios grupos de personalidades de prestigio -premios Nobel- de la administración y las ciencias económicas, como H. Simon, A. Solow, A. Chandler, A. Etzioni...), las razones profundas de la desmotivación y del estancamiento de la productividad.

[47] Chanlat y Dufour (1985), p. 19.

[48] "Formons des managers, non des MBA!" (1989) y "La gestion n'est pas qu'une question de chiffres" (1990).

[49] En 1984 escribí casi lo mismo a propósito del método de casos (Aktouf, 1984b).

creto de las organizaciones) antes de involucrarse en estudios de técnicas abstractas[50]. En este sentido, Mintzberg fustiga a aquellos que se lanzan por la *vía rápida* de la administración, MBA bajo el brazo, sin jamás haberse *remangado la camisa o visto un cliente* o un taller de producción, salvo en series estadísticas o en forma de *variables* abstractas en un estudio de caso. No podemos dejar de aproximarnos al modo administrativo y la filosofía de los dirigentes de Cascades, que afirman nunca exigir a un empleado hacer algo que ellos mismos no supieran hacer[51].

Adicionalmente, Mintzberg reclama a las escuelas de administración *más apertura hacia el mundo tal como éste es y no como debería ser,* así como una enseñanza que haga *conocer a los gerentes el funcionamiento del universo en el que se desenvuelven.* También, como en eco a A. Chanlat y a G. Morgan, exige la revalorización del rol de los saberes teóricos y de la importancia de conocer diferentes teorías, a fin de desarrollar *las aptitudes de formalización y conceptualización.* Y de poder *confrontar* estas teorías con sus propias *teorías implícitas...* Esta es, también, una forma de exhortar a menos *anti-intelectualismo.*

Pero, otro signo de los tiempos, el conjunto de su alegato no deja de recordar la forma en que se capacita a los administradores del Japón y de Alemania Occidental:[52] un sólido bagaje de conocimientos generales, teóricos y conceptuales dado por la universidad, y luego una formación (siempre acompañada de la actualización en conocimientos generales) en la administración, en la profesión, en la empresa. Ninguna empresa alemana o japonesa espera de sus ejecutivos que lleguen formados por completo y listos para funcionar, así sean de la más prestigiosa escuela de administración.[53]

En una reciente gira de conferencias, el profesor Ohtsu de la Universidad Nanzan de Nagoya[54] confirmó cómo en el Japón la tradición formativa estaba próxima al sistema alemán, y cómo la empresa misma forma a sus agentes después de que han recibido una enseñanza teórica *y han aprendido a pensar por sí mismos* en la universidad. Y esto, aunque las prácticas más recientes tiendan a un acercamiento al modo norteamericano por la aparición de filiales más especializadas en administración.

He aquí muchas reflexiones, reproches y pistas que deberían guiar a la enseñanza de la administración hacia una innovación adaptada y co-

[50] Mintzberg también quiere -y ello es muy lógico- que los docentes tengan la misma clase de experiencia.

[51] Bernard Lemaire, presidente del grupo Cascades, es muy conocido por su costumbre de "remangarse la camisa" y de trabajar directamente en las máquinas cuando está de visita en sus fábricas, para así comprender los problemas. Precisemos que todos los Lemaire han trabajado durante años en los puestos más modestos de la producción.

[52] Véase, entre otros, Courdy (1979), Sautter (1987), Breitmeier (1987), Ohtsu (1989).

[53] Debe saberse, además, que el sistema formativo japonés está tradicionalmente inspirado en el modelo alemán.

[54] Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal (H.E.C.), semana del 1° de mayo de 1989.

herente. Retomemos todo ello y obtengamos una síntesis de lo que la escuela de administración debería pretender:

- Integrar la experiencia concreta como base igualmente importante, si no principal, de la formación después de conocimientos generales sólidos,[55]
- Integrar la enseñanza de saberes más amplios y rigurosos que las simples "técnicas" y los instrumentos de especialistas;
- Devolver su lugar al esfuerzo intelectual y a la cultura general, bases, como hemos visto, de la creatividad y de la innovación;
- Integrar la necesidad de los sistemas participativos, la transparencia, la colaboración en dos sentidos y asegurarse de que los estudiantes comprendan las razones profundas de esto;
- Enseñar las razones y las ventajas de una administración basada en la confianza, la generosidad y el compartir;
- Reducir la importancia y la fácil seducción de enseñanzas especializadas y tecnificadas, en provecho de saberes más propicios a que se conozca mejor el funcionamiento del universo;
- Reemplazar las ideologías por las ciencias, por los fundamentos científicos actualmente aceptados como los menos inexactos, aunque contradigan (como la biología o la física) muchas de las prácticas y deseos tradicionales de la administración;
- Reducir la explotación abusiva[56] del método de casos, en provecho de instrumentos de reflexión y de comprensión más intelectuales, pero también más propicios al desarrollo de las "habilidades" cardinales del administrador del futuro: rigor, sentido, juicio, inteligencia global de las cosas;
- Reducir los aspectos de "estuche de herramientas" y "recetas listas" en los cursos de administración (que la tradición ha tenido la tendencia a desarrollar por la búsqueda sistemática del *how to*);
- Poner este *how to* en perspectiva mediante la exploración de respuestas hacia un poco más de "por qué" y "para quién";
- Reducir las enseñanzas de carácter manipulador (de creencias, percepciones, comportamientos) en provecho de la adquisición de habilidades de demostración, de argumentación, de persuasión, para convencer y movilizar, más que para engañar o hacerse obedecer. Lo que también mejorará las capacidades de expresión orales y escritas;
- Reducir la invasión de lo que llamo *la matematización del pensamiento,* que hace que las enseñanzas impartidas en las escuelas de administración compitan por ser más cuantitativas unas que otras, para parecer más "científicas";

[55] Lo que hará del "recurso" humano una inversión y probablemente cambiará la actitud tradicional de las empresas.

[56] En el sentido de lo que dicen, entre otros, Argyris (1980), Peters y Waterman (1983), Mintzberg (1989).

- Integrar la preocupación por la ética en los actos administrativos. La preocupación de las consecuencias directas e indirectas de las actividades de la empresa en las personas, la sociedad, la naturaleza;
- Finalmente, enseñar por qué y cómo una administración basada en la distribución y la apertura es propicia a una mayor colaboración, una mayor sinergia y a más eficacia.

Éstas no son sino algunas pistas indicativas generales, pero, sin duda, son el camino obligado y urgente de la refundición de las ideas dominantes en administración. Pues, si nos detenemos un instante, ¿acaso no es significativo que las indicaciones "olvidadas" de Taylor (colaborar, dividir los beneficios, pagar mejor, interesarse por los obreros de la empresa), de Fayol (administrar por el ejemplo, administrar con bondad, con sentimientos, tener sentido común y cultura, dialogar directamente) y de Mayo (escuchar a los empleados, consultarles, preocuparse de los problemas que atraviesan *desde su punto de vista,* dejar expresar lo informal, dar un mínimo de autoorganización) se encuentren, casi al pie de la letra, en Cascades, así como en los sistemas sueco, alemán y japonés?

Ideas importantes

SOBRE LA EMPRESA

Son pocos los ejemplos que existen de empresas norteamericanas que hayan sabido remplazar el modo de funcionamiento centralizado por una manera de hacer basada en la auto-organización de las partes. La empresa Cascades materializa ciertas soluciones de cambio objeto de discusión. Su funcionamiento no se apoya en la ruptura entre las dimensiones social y económica, sino que, por el contrario, se asemeja más bien a un sistema de responsabilidades compartidas. La "cultura" de la empresa se basa en relaciones para compartir y respetar y dicha cultura conlleva a un aumento de la productividad.

Preguntas

1. ¿Es posible prever esta forma de cambio a corto plazo en las empresas con un funcionamiento tradicional? ¿Por qué?
2. ¿Cuál concepción del empleado está subyacente en este modo de organización?
3. ¿De qué manera el funcionamiento de la empresa Cascades genera un fuerte espíritu de equipo?

SOBRE LA DIRECCIÓN

Contrariamente al modelo tradicional de organización construido sobre la lógica del control del trabajo, la lógica del auto-control debe estar fundada en un liderazgo que se caracterice por el compartir, el derecho al error y la confianza. La cultura o el clima de las relaciones entre dirigentes y trabajadores puede así dar un sentido a las actividades organizacionales, convertirse en el cimiento normativo de la empresa. Esta forma de hacer las cosas permite realizar y propender hacia el proceso de cooperación, de innovación y de creatividad en un contexto de satisfacción más general.

Preguntas

1. ¿En qué se convierte el papel primordial de un dirigente en un contexto de este tipo?
2. ¿Cuál es la condición fundamental para un compromiso renovado a nivel de la empresa?
3. ¿Cuál enfoque se debe beneficiar en materia de formación de los futuros dirigentes?

CAPÍTULO 17

CONCEPTOS Y PRÁCTICAS DE UNA ADMINISTRACIÓN RENOVADA

A manera de capítulo de cierre, propongo una breve incursión en lo que podría ser, y algunas veces ya es, la práctica de una administración que podría calificarse como "renovada" o "en vías de renovación", de modo diferente a un plan estrictamente "ritual", en el sentido en que lo vimos anteriormente.

Si queremos sacar lecciones útiles de la elaboración que efectuamos a lo largo de este libro, es conveniente interrogarnos, al menos sobre cuatro aspectos fundamentales, en cuanto al presente y al futuro de la empresa y de la administración. Estos cuatro aspectos, que se tratarán más desde el punto de vista de la comprensión global que desde el punto de vista de las "fórmulas", como pretende la intención general del libro, constituyen la materia predilecta de los autores contemporáneos en este campo:

- La administración y el cambio "radical".
- La administración por excelencia y la calidad total.
- La gestión por proyectos y la administración "transversal", "en redes", etc.
- El "factor humano" y su tratamiento como fuente última de productividad.

A. El cambio: ¿superficial o profundo?

En lo que concierne a la administración actual, la famosa exhortación de Maquiavelo jamás habría sido tan pertinente: "¡Si quieres evitar la revolución, hazla!". Pero, desafortunadamente, incluso en aquellos que la retoman y que no dudan, como se ha visto en repetidas ocasiones, en utilizar el término "revolución", hay una fuerte tendencia a mancillar el sentido y a aplicarlo a procesos que tienen que ver más con combates de retaguardia que con actitudes impregnadas de una voluntad de ruptura y de reconstrucción.

Por mi propia experiencia sobre el terreno y por la amplia constatación de los repetidos fracasos que se pueden observar en los continuos "planes de racionalización" y de los recortes de personal que se presentaron a comienzo de los años 90, llegué a la conclusión de que, en lo que tiene que ver con la "revolución", lo que se busca realmente "revolucionar", son las modalidades para mantener el *istatu quo!*

Dicho de otra manera, lo que se busca fundamentalmente, son los medios de conservar, tal cual, el sistema y sus pilares: las tasas de utilidad y su uso, las tasas de rendimiento del capital, los niveles de ingresos de los dirigentes, los privilegios y los "derechos" de estos últimos, de los propietarios, de los accionistas, de los *holdings*, y así sucesivamente. Cambiar realmente y, más aún, "radicalmente", es todo, salvo revolucionar para dejar intactos el orden establecido y su repartición tradicional del poder y de las riquezas.

En resumidas cuentas, en la actualidad, es inevitable efectuar al menos cuatro cambios profundos en las formas tradicionales de concebir y de tratar los negocios: en la relación entre el accionista y el cliente y entre el accionista y el empleado, entre la legalidad de las transacciones y la satisfacción recíproca sacada de las transacciones, en fin, en la relación entre las herramientas de administración y los tipos de problemas a tratar (no confundir más la complejidad con las dificultades técnicas) que analizaremos desde el punto de vista de la relación entre estas mismas herramientas administrativas y los aspectos tangibles o intangibles de la vida organizacional.

La inversión de la relación entre el accionista y el cliente, y entre el accionista y el empleado

En el mundo de los negocios hay una vieja "costumbre" que consiste en intentar satisfacer al máximo al propietario o al accionista. Una frase del famoso economista de la escuela de Chicago, Milton Friedman (1962), hizo pasar a la posteridad empresarial, la idea de que, cuando se es empresario, sería "subversivo" buscar "una cosa diferente a la retribución máxima de los accionistas". Por supuesto, esto implica -hoy y siempre- la búsqueda de la ganancia máxima a corto plazo. Pero, es muy conveniente admitirlo, esto se puede hacer sólo en detrimento de otros agentes económicos que son los que sufren las consecuencias del maximalismo enfocado hacia una retribución de los que poseen el capital. Muy directamente, estos agentes son el cliente y el empleado. El primero debe aceptar obtener menos por su dinero (en calidad, en durabilidad) y el segundo, menos por su trabajo (prueba de esto son los dramáticos recortes de personal que se observan y que hacen que los que quedan, deban trabajar cada vez más por el mismo salario).

Un accionista satisfecho al máximo y a corto plazo, terminará invariablemente provocando la insatisfacción del cliente y del empleado lo que conduce a un inexorable círculo vicioso con recortes de personal, reducción de la demanda, nuevos recortes, estrés y cansancio, aumento de los

costos sociales, disminución del ingreso global, baja del consumo, etc. Mientras que si, de modo diferente a las simples palabras, se tiene en cuenta al cliente y al empleado antes que al accionista, se observará más bien un círculo virtuoso con un empleado estable, satisfecho y más sereno que hará mejor su trabajo, con más gusto, menos errores y despilfarros, por lo tanto, a menor costo y una mayor calidad para el cliente. Al final, el accionista encontrará su satisfacción en las ganancias que son el resultado de la satisfacción previa del empleado y del cliente. Para resumir, a largo plazo, satisfacer al propietario o al accionista es, primero que todo, satisfacer al cliente y al trabajador; lo contrario (satisfacer al cliente y al trabajador después del accionista) no es solo mucho más incierto, si no fundamentalmente contradictorio (con mayor razón, cuando se tiende hacia una "retribución maximal" de las acciones)[1]. Por otra parte, se sabe cómo esta "lógica" conduce, debido al comportamiento al cual se incita a los bancos occidentales, a la agobiadora mayoría de quiebras registradas cada año[2]. Para concluir, ésta es una de las causas más perjudiciales que [al comienzo del libro con Charles Babbage (1963)], señalamos como uno de los grandes vicios de la base del sistema empresarial del siglo XX, es decir, haber confundido la rentabilidad financiera del trabajo con la productividad del trabajo. Esto nos lleva al segundo "cambio profundo" de perspectiva que consiste en dar prioridad a la satisfacción recíproca de los actores de la transacción, antes de la "legalidad" de las transacciones, como condición previa para poder realizar el primer cambio profundo.

La inversión de la relación entre la legalidad de las transacciones y la satisfacción recíproca

En un libro muy consultado sobre el tema, Iribarne (1992) muestra que hay dos lógicas diferentes en lo que caracteriza las relaciones del trabajo en los Estados Unidos, por una parte, y en Francia, por otra. Habla de la "lógica del contrato" para los unos y de la "lógica del honor" para los otros. No es mi intención profundizar en el estudio de lo que implican las conclusiones de esta investigación pero me contentaría con mostrar que hay más de una "lógica" en las relaciones constituidas en torno al trabajo industrial y resaltar algunas consecuencias importantes sobre la naturaleza fundamental de las "transacciones" en administración y sus efectos.

Quien dice "lógica del contrato" dice, por supuesto, "lógica del derecho", de la "conformidad al derecho", "legalidad", o legalismo. Ahora bien, sabemos que fue en Estados Unidos donde se elaboró la doctrina empresarial moderna con todos sus derivados teóricos y prescriptivos. Sin temor a equivocarse, se puede entonces declarar que casi toda tran-

[1] Ya se vio cómo, en Alemania, por ejemplo, las acciones sólo se retribuyen por el mantenimiento del valor de la empresa en un nivel razonable, y, sobre todo, no "al máximo".

[2] Referirse, por contraste, a la relación entre los bancos y las empresas en Japón, en Corea del Sur y en Escandinavia.

sacción que provenga de una actividad empresarial, cualquiera que sea, se hará primero que todo garantizando la legalidad. Todo, o casi todo, puede ser de esta manera objeto de un contrato donde las partes contratantes tienen que conformarse con un objetivo predominante: el respeto de las cláusulas del contrato. Se sabe hasta dónde puede llevar esta clase de actitud, por ejemplo hasta la "huelga de celo", ilustración corriente del comportamiento excesivo que se puede aplicar a este legalismo.

No se trata aquí de emprender una discusión sobre la filosofía del derecho comparado, sino de tratar de llegar al fondo de lo que, en las "transacciones empresariales" corrientes, es obstáculo para un verdadero espíritu de colaboración en un clima de confianza serena (Pienso que es inútil, en esta etapa, volver sobre las razones que hacen que "colaboración" y "confianza serena" sean los pilares fundamentales de una mayor productividad, del mejoramiento constante de la calidad).

El hecho es que se puede ser muy respetuoso de la legalidad de una transacción, aunque haya participantes en esta transacción que estén muy insatisfechos. Además, lo que hace la calidad, la longevidad o el interés de toda transacción, es el grado de satisfacción de los agentes que están en interacción. Bajo el carácter oficial de toda transacción conducida dentro de la égida de la administración occidental tradicional, hay que reconocer que no existe nada destinado a tener en cuenta los niveles de satisfacción de las distintas partes (De ahí, por ejemplo, el hecho bien conocido, que consiste en "leer entre líneas", en "descifrar" la letra menuda, en "descodificar" las cláusulas de exclusión en todo contrato, en particular los de garantía de un producto o de un servicio).

La perennidad y el éxito de la empresa de hoy, ahora lo sabemos a ciencia cierta, están directamente relacionados con la fidelidad de sus empleados y de sus clientes. Ahora bien, esta fidelidad no puede hacerse con símbolos, con valores y credos abstractos, ni con publicidad moderada que se repita[3]. Ella sólo es posible si el empleado y el cliente tienen razones concretas para ser fieles. Dicho de otra manera, si previo a todo, ellos, *desde su punto de vista, han vivido realmente experiencias, en lo posible jamás desmentidas, gratificantes y satisfactorias.*

Desde entonces, las viejas nociones que consideran que una transacción es "buena" si maximiza sus propias ganancias, son un obstáculo más grande para la fidelidad, ya que ésta es un juego con "ganador-perdedor". "Hacer un buen negocio", de ahora en adelante, no puede seguir siendo sinónimo de "aventajar" al socio de transacción: "sacar más" del trabajo pagándole menos (individual o colectivamente), "sacar más" del consumidor dándole menos por su dinero. Esto ha sido, y es, reconozcámoslo, la base implícita del espíritu en el cual se forman los futuros adminis-

[3] Como aquella paradójica campaña publicitaria llevada a cabo por GM en el invierno de 1993-1994, que ponderaba las cualidades del modelo Saturno insistiendo de manera muy torpe en el hecho de que, por primera vez, en el "concesionario Saturno", el cliente se "sentía respetado". Eso dice mucho sobre la estima que se tenía hasta ese momento a ese cliente.

tradores, acostumbrados a tratar al empleado como un costo-insumo y al cliente como una oportunidad de obtener un excedente (¡para maximizar!) en el momento de la venta de un producto o de un servicio.

Ahora más que nunca, es a un espíritu de juego cuya cantidad no es nula hacia donde hay que conducir nuestras interacciones de negocios, es decir, de juego "ganador-ganador".

Pero esto no puede quedarse sólo en el plano de la profesión de fe o de la afirmación de principios, como es corriente. Toda relación empleador-empleado, o vendedor-cliente, en adelante, sólo debería concebirse en función de la búsqueda de una *satisfacción recíproca permanente* y esto implica que todo se negocia, todo se discute, hasta que se logre el acuerdo. La relación de fuerzas ya no está en juego cuando se trata de lograr la adhesión, de crear un sentimiento de satisfacción y de confianza en el otro. Como bien lo dice Khalil Gibran en *El profeta*, "las leyes sólo son la sombra de las potencias". Preguntémonos muy seriamente, si muy a menudo, la "legalidad" de una transacción y el "interés" de las potencias (los empleadores, los oligopolios) no se cruzan: ¿hasta qué punto un empleado o un consumidor pueden "negociar" los términos de los "contratos" sistemáticamente preparados de antemano e intercambiables? Esto no impide seguir hablando, por ejemplo, de lo que actualmente sólo es una bella ficción jurídica en Estados Unidos, el *goodwill* en las relaciones contractuales. Sin embargo, es mucho más complicado de lo que parece a primera vista, hacer pasar a un segundo plano la preocupación por la legalidad de las transacciones, en beneficio de la satisfacción de los agentes, no importa de qué lado estén. Esto requiere un mínimo de transparencia, de franqueza, de renuncia a toda una "herencia" tradicional de "secretos", de "derechos" o de privilegios unidos al status de aquellos que detentan el poder. Cada uno -el empleador, el empleado, el cliente, el proveedor, el sub-contratista, el accionista- deben, en lo sucesivo, sacar provecho. Es tiempo más que suficiente de entender que nadie puede, indefinida e impunemente, maximizar sus ganancias si esto se traduce en la minimización de otras ganancias. Tarde o temprano esto terminará por volverse contra aquellos que creen maximizar las ganancias (mediante la inflación, el desempleo, el empobrecimiento, la polución o la recesión).

No es éste el sitio para detallar este aspecto del segundo cambio profundo, pero digamos con vigor que, más que nunca, la administración y los administradores tienen que preocuparse por la equidad, por la transparencia y por la redistribución (recordemos que éste es uno de los "secretos" de los modelos de administración hasta aquí más competitivos que son los modelos alemán, escandinavo o nipón o los modelos de las empresas Cascades y Semco). Este secreto encuentra su origen en gran parte en los elementos del tercer cambio profundo que abordamos en la actualidad y que tiene por denominador común la articulación alrededor del carácter eminentemente complejo de toda actividad que tenga que ver con la transformación, con los conjuntos humanos y con los intercambios.

La inversión de la relación entre el tratamiento de lo tangible y de lo intangible

Lo que propongo definir aquí por "tangible", de un lado, e "intangible", del otro, es el conjunto de lo que, en una organización, constituyen los aspectos concretos, materiales o palpables, en relación con los aspectos más inmateriales, más abstractos o menos palpables.

Pienso que el lector habrá comprendido, de entrada, que se trata de una manera de manejar un fenómeno que todos los actores contemporáneos presentan como característica esencial de los tiempos modernos: la *complejidad*. Hablar de lo intangible es hablar de lo complejo. Sin embargo, lo que deseo desarrollar en el presente tema, es simple y casi que exclusivamente el hecho de que en administración adquirimos la costumbre de elaborar, enseñar y utilizar instrumentos y "herramientas de gestión" destinados casi que exclusivamente a dar cuenta de los aspectos materiales y concretos de la vida organizacional. Es el caso patente de la aplastante mayoría de materias abordadas en las facultades de administración, desde la contabilidad hasta la microeconomía, pasando por la investigación operacional y los sistemas de información. Pero esto también ocurre incluso en los campos que tocan directamente con los aspectos humanos y sociales, tales como el "manejo de los recursos humanos" o el "marketing", donde se hace un esfuerzo por "reconstruir" al ser humano para hacer de él un objeto de "ciencias" (como en las ciencias del comportamiento organizacional"), con todas las características de repetitividad, de previsibilidad, de objetividad o de medida que esto supone.

Al transformar así, lo que, por esencia, es intangible, en "objeto administrable con la ayuda de instrumentos de lo tangible", se creyó que se podrían evitar las inmensas dificultades que tienen que ver con la comprensión y, más aún, con el "manejo" de los comportamientos humanos, desde la "motivación para el trabajo", hasta el "comportamiento del consumidor".

Para retomar una buena fórmula de Sérieyx (1989), se hizo como si se pudiera "administrar" lo complejo con las mismas herramientas que sirven para administrar lo "complicado". En efecto, las finanzas, la contabilidad, los inventarios, los transportes, la producción, la afectación de los recursos, las máquinas, etc., representan campos que pueden ser extraordinariamente complicados de tratar. Pero con los especialistas y buenas técnicas, se puede poner fin a las dificultades (concretamente por el análisis minucioso, por el cálculo, por los computadores). Sin embargo, pasar de lo complicado a lo complejo, o de lo tangible a lo intangible (la motivación, la adhesión, la calidad, el interés, el amor al trabajo, la lealtad, la sinergia, la creatividad) no consiste en cambiar de "grado" o de "nivel" en el tratamiento de fenómenos de naturaleza parecida; consiste más bien en *cambiar la naturaleza de los fenómenos tratados*. Al contrario de lo complicado-tangible, lo complejo intangible no puede prestarse al análisis, a la disección, a los cálculos sofisticados. Se trata de un-no-sé-qué impalpable que hace que la vida en una organización sea más

bella que en otra, más familiar, menos frustrante, menos estresante, más creativa, etc. Este no-sé-qué puede tomarse, comprenderse y compartirse en lugar de ser calculado o medido: es el ambiente en el que reinan la serenidad, el sentimiento de equidad. Es lo que se trató de crear con la moda de la "cultura de empresa". En la actualidad se sabe de los fracasos vergonzosos de esta moda, y es conveniente, incluso vital, no volverse a equivocar en la prioridad, sino en la urgencia; los aspectos humanos e intangibles de la administración de las organizaciones son, y muy de lejos, mucho más determinantes, en cuanto a los factores de éxito actual, que los aspectos materiales y tangibles.

Estos últimos siguen siendo, por supuesto, muy importantes, pero todavía no es suficiente. El desempeño, el no-despilfarro y la calidad permanente exigen contextos donde cada uno, de cualquier rango que sea, será mantenido cuidadosamente en un estado de serenidad y de no frustración. Es el solo y único estado propicio para la eclosión del deseo de hacer siempre bien las cosas y de hacerlas bien conjuntamente. Volveremos sobre esto, pero insistamos: no hay ninguna "herramienta" de administración para "movilizar" este intangible, en el sentido de la productividad y de la calidad. Toda herramienta, cualquiera que sea, está subordinada a una alquimia compleja que depende de la cualidad de ser un conjunto en una organización. Esto no se administra, ni se decreta, ni se impone. Es en este sentido que uno no se cansará de repetir que el administrador actual y futuro no es el "maquinista jefe" de la "mecánica-organización", el "guardián de las cuentas y de las reglas" o el "dueño unilateral de la visión y de la estrategia", sino el sutil y fino "catalizador" de ambiente y de maneras de tratarse unos y otros en la empresa. Ésta es la tarea primordial en la organización a las puertas del siglo XXI. Para el resto, existen especialistas, super técnicos, super maquinistas capaces de resolver los problemas más complicados. Lo que más importa es el clima, el estado de ánimo, las experiencias pasadas, los contextos humanos, subjetivo y afectivo en los que se tratan estos problemas, más que el tratamiento de los problemas en sí, por arduos que éstos sean.

Antes de hacer algunas advertencias y reflexiones a propósito de ciertas consecuencias fundamentales de la reciente y tenaz moda llamada "valorización del capital humano", me gustaría someter mis comentarios al lector, sobre algunos prejuicios, no menos tenaces, con relación al cambio en las organizaciones.

En primer lugar, es muy corriente hablar de "resistencia al cambio", y, no menos corriente, de situar esta "resistencia" entre los dirigidos, los empleados, los sindicatos, etc. Ahora bien, es suficiente una reflexión aunque sea poco imparcial para darse cuenta de que el primer paso en todo cambio debe ser hecho por aquellos que lo proclaman. Si esto quiere decir algo, aunque no lo parezca, son los dirigentes los primeros a quienes corresponde mostrar, cómo se manifiesta su voluntad de cambio en lo cotidiano y en sus propias situaciones, actividades, prerrogativas y responsabilidades. Los dirigidos y los sindicatos, a menudo, sólo reaccionan a lo que dicen y a lo que hacen (o no hacen) los dirigentes. Es entonces

una falacia situar la "resistencia" al cambio *a priori* en aquellos que tienen menos que perder: los empleados. Muy al contrario -y autores como Morgan[4] o patrones ejemplares como Semler[5] están aquí para probarlo -, las resistencias más feroces se encuentran (a menudo inconscientemente) con mayor frecuencia en los niveles más altos de las organizaciones que en los más bajos. En general, en el reino del "¡cambiemos ! ¡Vamos!" es en donde los que pregonan los cambios están listos a ver cambiar todo, salvo ellos mismos y lo que les concierne directamente. Es esto, sin duda alguna, el freno más real al cambio.

Luego, es muy corriente constatar que el cambio es considerado como una especie de peripecia ocasional, que deben afrontar los jefes, quienes, en su gran saber, deben "prever", "publicar edictos", "explicar", "planificar" y "hacer aplicar" las modificaciones necesarias para avanzar y no sufrir el cambio. Esta es una visión "demiúrgica" tenaz del papel de los dirigentes. El cambio ya no es solo objeto de una planificación sino también de una estrategia concebidas ambas para ser implantadas, a través de los programas y de los objetivos impuestos. En efecto, ¿cómo puede planificarse lo que cambia? Sólo se puede planificar lo previsible y en últimas, las modalidades y las políticas para integrar el cambio como elemento de funcionamiento que acompaña al conjunto de las actividades de la organización. Por lo tanto, *el cambio, por flujos continuos, debe emerger,* tanto, o tal vez más, *de la base que de la cúspide* (lo que hemos llamado en los capítulos precedentes el "ruido" y la "captación-tratamiento de las señales débiles locales"). Los "lugares" de cambio son, ni más ni menos, la totalidad de la organización y de sus componentes como "sistema". Nada más absurdo que observar sistemáticamente qué se hace (se dice, se enseña y se escribe) ¿como si el único y eterno lugar de cambio fuera la base, sus hábitos, sus valores, su motivación, sus creencias, sus formas de hacer, su grado de movilización? La fuente más grande de resistencia vendría más bien de las consecuencias que provocaría esta clase de actitud: constantemente la base es tratada como objeto, dotada de un papel siempre pasivo, sometida (involuntariamente) al desprecio y a la culpabilidad, y ¡sin embargo, se quiere, que sea una cómplice activa ! Y es de lo que se la culpa de no ser... "Primero cambiarse uno mismo" no debe reservarse a los rangos "inferiores", ni constituir un slogan vacío. Los empleados tienen tantos cambios qué exigir a sus dirigentes, como éstos a los empleados. La supervivencia de toda organización implica en adelante no escapar a esta situación.

Por último, hay una constatación fácil de hacer, a partir del momento en que uno se interese por lo que sucede en la realidad, en todo el proceso de cambio, y mientras las indicaciones de cambio no sean ni comprendidas, ni aceptadas por la base, sólo habrá luchas, inercia, chivos expiatorios y pérdidas de energía. Nadie resiste al cambio por el placer de hacerlo, y, contrariamente a lo que muchos afirman, es muy natural temer al cam-

[4] Morgan (1989), concretamente el capítulo "Explorando la caverna de Platón".
[5] Semler (1993).

bio, como también a imponerlo. Lo que da miedo es la incomprensión, la falta de sentido, de finalidad clara, de transparencia, de confianza. Toda dirección que desee el cambio tiene que estar ella misma en las primeras líneas y rendir tantas cuentas a la base como ésta le pida[6].

B. De la administración de la excelencia a la "calidad total": ¿maneras de estar juntos o herramientas de gestión?

Con la moda de la "administración de la excelencia" y de la "calidad total", volvemos una vez más a unos principios cuya primera expresión es, y poca gente lo sabe, norteamericana. En efecto, si se excluye una frase famosa de Colbert en la que exhorta, ya en el siglo XVII, a los productores franceses a fabricar productos de "calidad", con el fin de fundamentar mejor la reputación de las mercancías de Francia, tal vez, se encuentra la más antigua exhortación de este género en... ¡Frederick Taylor! De nuevo es en su declaración ante la Comisión del Congreso norteamericano que afirma, de manera premonitoria, que los industriales norteamericanos deben preocuparse tanto, y tal vez mucho más, por la "calidad" de lo que producen y por la "felicidad" de sus empleados que por la rentabilidad financiera.

Es, luego, un tal Walter H. Deming quien retomará el bastión hacia mediados de los años 40.[7] Su famoso programa de "control estadístico de la calidad" no interesó a nadie en Estados Unidos, y fue, como se sabe, en Japón donde encontró seguidores.

Se puede entonces constatar que los industriales y los administradores norteamericanos redescubren ideas, luego de haber sido probadas en otra parte, que ellos mismos no querían -aunque ellos fuesen los precursores- en razón de la búsqueda de la rentabilidad financiera máxima y a corto plazo. Es con base en la creciente popularidad de la noción de "cultura de empresa" que la "administración de la excelencia" y la "calidad total" han invadido en la actualidad las teorías y las prescripciones empresariales más en boga. Sin embargo, uno lo sabe, no se para de constatar los fracasos y de hacer la autopsia de valerosos -y a menudo muy costosos- programas de excelencia y de gestión mediante la calidad total[8]. Quisiera consagrar la presente reflexión, en especial, a las razones profundas de este fracaso y a las vías de salida todavía posibles.

[6] Es lo que se llamaría, según Perrow (1979), Semler (1993), y Saul (1993), la "confiscación" industrial (en particular) y organizacional (en general) de la democracia: en las sociedades occidentales industrializadas, en efecto, se considera que la base tiene que decir algo sobre todo y por todo, salvo en la empresa donde los derechos y poderes de los dirigentes son casi tan absolutos como aquellos de los reyes de los antiguos regímenes (Berle, 1957).

[7] Ver Scherkenback (1988).

[8] Ver, entre otros, a Aubert y de Gaulejac (1992), Linhart (1991), Sprouse (1992), Crozier y Sérieyx (1994).

Ya vimos que la llegada de la empresa industrial ha estado marcada, desde su nacimiento en el siglo XVIII, por una "contradicción interna" ancestral que no para de minar las relaciones en el seno de las organizaciones y sobre la cuestión producción-repartición de las riquezas. De hecho, se ha eludido el problema al asociar *de facto* los derechos y el poder con la propiedad o con sus representantes. Y, desde entonces, se ha confundido la salud de una economía, el progreso de una nación, el bienestar material, la satisfacción de las necesidades de una población con el enriquecimiento y la satisfacción de los deseos de los propietarios y de los dirigentes empresariales (de lo cual se deduce una fórmula como "lo que es bueno para General Motors, es bueno para Estados Unidos"). Sin embargo, *esta manera de escamotear la oposición entre capital y trabajo sólo puede perdurar en un contexto de crecimiento indefinido o casi indefinido*. Fue lo que se produjo durante lo que se convino en llamar "los treinta gloriosos": las décadas de la posguerra inmediata, con el plan Marshall, la expansión de las multinacionales.

A pesar de casi medio siglo de afirmaciones contrarias en la literatura empresarial, no hubo jamás "convergencia" de intereses ni de objetivos entre empleados y empleadores en todo Occidente (salvo, sin duda, en la Alemania y en Escandinavia, por los motivos que ya se saben). Y esto por la simple razón, repitámoslo, de que como el capital da frutos gracias a las utilidades -las cuales son tan elevadas como bajos son los costos- el salario y, por ende, el asalariado, son enemigos del capital puesto que, como costos, son enemigos de la utilidad!

Por otra parte, *el crecimiento indefinido es inconcebible* y en un momento o en otro, habrá que resignarse a hacer la pregunta sobre la legitimidad del modo de repartición de riquezas que se han vuelto cada vez más difíciles de "producir", en una economía mundial agotada por casi dos siglos de competencia.

Me parece que es aquí en donde las administraciones "por la excelencia" y algunas aplicaciones truncadas de la "calidad total" creyeron poder, por una especie de fuga en los símbolos y en las palabras, resolver el centro de esta contradicción que, por cierto, tiene su parte "simbólica" -de la que hablaremos- pero que es, ante todo, de orden concreto, material, experimental.

Una de las mayores consecuencias de esta contradicción se expresa a través del ejercicio del poder en las organizaciones, el cual, unido a la propiedad y a sus representantes, se ejerce de un modo, claro está, unilateral y, sobre todo, de un modo que, en consecuencia, sólo puede ser autoritario y conflictivo. De ahí los eternos enfrentamientos, las luchas ("de clases" o no), relaciones tensas entre los sindicatos ("reivindicadores") y el patronato, de los cuales se sigue constatando, un poco en todas partes, los daños, tanto sobre el clima humano y social en las empresas y alrededor de ellas, como sobre la calidad de los productos y servicios, sus costos, la satisfacción de los consumidores que se vuelven cada vez más hacia los productos venidos del Sudeste asiático. Esta situación, además de crear fricciones constantes -e incesantes pérdidas

de energía- está marcada por relaciones de subordinación y de desprecio frente a una mano de obra a la que los empresarios quisieran, de repente, ver convertida en cómplice y entusiasta, porque se le habla de excelencia, de héroes y de calidad[9]. De una buena vez, hay que admitir que las relaciones de trabajo son y siguen siendo, en la administración tradicional, relaciones de fuerza donde los unos imponen (*a fortiori* en un contexto de recesión y "pánico" generalizado) y los otros sufren, más numerosos estos últimos, con la atormentadora angustia de verse "recortados" por las "racionalizaciones" que se repiten, múltiples e implacables. El "sistema", como lo decía Schumpeter, se volvió el peor enemigo de sí mismo. El capital y el capitalismo se están volviendo, en efecto, las víctimas de su propio éxito, de su propia capacidad de eliminar sus contra-poderes[10]. La "destrucción" parece cada vez más ganarle a la "creación", en la famosa "destrucción creadora" en la que Schumpeter veía la base de la rentabilidad moderna. Sin tener casi más adversarios por delante (ni al este, ni en los regímenes políticos, ni en los sindicatos), el capital se hunde con la ayuda de su propia fuerza que le permite perpetuar una suicida actitud maximalista donde productores, consumidores y proveedores (en particular, el Tercer Mundo) progresiva e ineluctablemente, se han transformado en desempleados, desamparados, miserables tan improductivos como insolventes, para salvaguardar los márgenes de utilidades que no paran de disminuir. Volveremos sobre esto pero por el momento, constatemos que la mano de obra de la excelencia y de la calidad está más bien sacrificada que "valorizada", constantemente tratada -esto sólo sería obra de la lógica contable- como un depósito privilegiado para la regulación de los costos y de las tasas de beneficios.

Solo hablaré muy sucintamente, aunque es muy conveniente ver que la empresa llamada posmoderna, posfordista "reingenierizada"[11], de la calidad, de redes, para abreviar, la empresa heredera de aquella de la excelencia -y abrumada de calificativos tan variados en sus formas como idénticos en su vocación- sólo es, de hecho, la expresión diversa del desarrollo ante las consecuencias, hoy desastrosas, de un único y mismo fenómeno: el ser humano tratado como costo y "recurso". Y es algo que sólo puede cambiar una modificación radical de los papeles y de las relaciones de trabajo, comenzando por el modo de tratamiento contable del "factor" trabajo. Esta cuestión amerita un análisis más meticuloso del que yo puedo hacer aquí, pero contentémonos con explorar las dos manifestaciones ya señaladas: las relaciones de fuerzas y las relaciones (inconscientes, una vez más) de desprecio.

Se cae de su peso que toda persona reducida al estado de "recurso"(es decir, de objeto "administrable" y "utilizable") no pueda ser nada más

[9] Ver entre otros, Villete y Breton (1989), donde se afirma claramente que importantes firmas de consultores internacionales en la materia no dudan en proclamar que "la calidad es un problema de actitud y de comportamiento del personal".
[10] Ver Schumpeter (1942), Albert (1991), Cotta (1992), Heilbroner (1994).
[11] Del último *best-seller*, que viene de gurús de la administración al otro lado del Atlántico: Hammer y Champy (1993), *La reengineering*.

que una persona cosificada, alienada, para entrar mejor en la organización de un trabajo que se ha vuelto "trabajo muerto" (ya que el libre albedrío, la elección y la iniciativa que pueden emanar de una "persona" quedan eliminados de raíz por el esfuerzo mismo de organización que está encaminado, ante todo, a facilitar el ejercicio del control, para aquellos que tienen el "derecho" y el "poder"). Es esta la expresión del "desprecio empresarial fundamental" del que hablan, no importa que sea en registros muy diferentes, pero no menos significativos, autores tan diferentes como Sievers (1986a y 1986b), Peters y Austin (1985), Sérieyx (1989). En efecto, hay que resignarse a constatar que la expresión "recurso humano" o, peor, "manejo de los recursos humanos", es en sí un sin sentido y una violencia contra lo más característico que tiene el ser humano, su status de "sujeto", dotado de libre albedrío, y "programado" para tratar lo complejo, para inventar (fabricar información), en pocas palabras, para comprometerse en un trabajo vivo, colectivo, y evolutivo y no para ser el servidor de un proceso fijo, en el que ejecuta gestos preestablecidos, repetitivos, aislados, prescritos, planificados y controlados de cerca. No es por nada que el robot puede -¡mejor que el ser humano!- realizar este tipo de "trabajo" destinado a los "recursos".

Veamos algunas consecuencias empresariales de esta situación.

Cada vez es más claro, primero, que el ser humano no está hecho para ser el "recurso" de su semejante. A lo sumo, está hecho para ser el *socio consciente y condescendiente*. Es eso lo que busca, en una sorprendente paradoja, la llamada "administración de la excelencia", igual que todos sus derivados, hasta la "reingeniería" y "la calidad total" utilizada como una "herramienta administrativa" impuesta. La pregunta que se hace es entonces ¿cómo un "recurso" puede transformarse en "socio" responsabilizado e interesado? Se cae de su peso que un recurso, es decir un "objeto utilizable", tiene la característica esencial de todo objeto pasivo, es decir, oponer su fuerza de inercia a todo esfuerzo de manipulación que venga del exterior. En consecuencia, ¿qué hay de sorprendente en que el "manejo de recursos humanos" se convierta en una especie de tarea heroica indefinidamente consagrada a vencer la inercia de cantidades de objetos-recursos, habitados, a partir de cierta interpretación de Taylor, de ociosidad, de pereza, o de tontería pura y simple?

¿Se puede tratar de la misma manera un "objeto-recurso" y un "socio-colaborador" cómplice en la productividad, la calidad y la inventiva permanentes? Dicho de otra manera, ¿puede una administración cuya filosofía sigue marcada por la idea subyacente de encontrar los medios para vencer la inercia de los "recursos", establecer un clima de entendimiento cordial entre "socios"? Ante la imposibilidad de cambiar rápida y radicalmente de administración, habría que comenzar por cambiar de vocabulario y dejar de hablar de "recursos humanos". No solo el tipo de relaciones suscitadas por el uso de tal fórmula es fundamentalmente contrario a los objetivos propuestos por las administraciones posfordistas, sino que, además, es una aberración semántica que insulta al *homo sapiens*: los términos "recurso" y "humano" son, en los planos lingüístico,

biológico, científico y ontológico, totalmente incompatibles[12]. Un recurso sólo puede llegar a ser humano si, de manera forzada, se deshumaniza lo humano... y sabemos, el precio que hay que pagar.

Pero volvamos a una noción que mencionamos varias veces sin ver todas las consecuencias: la noción de "desprecio". Recordemos que ese desprecio está inscrito en toda relación administrativa tradicional. El organigrama y la jerarquía piramidal son el fundamento ancestral: designan a los que saben, a los que pueden y a los que deben "administrar", en oposición a los que no lo saben, no lo pueden. Aún con la mejor voluntad del mundo, en estas condiciones, no se puede establecer entre las dos categorías de personas, más que una relación menospreciadores-menospreciados, puesto que aquellos que "no saben y no pueden" son, de entrada, y de hecho, inferiorizados e infantilizados. Sin esta inferiorización, sin esta infantilización, el papel de los que "saben, pueden y deben", no tendría, en últimas, ningún sentido ni ninguna justificación[13]. Aquí hay un problema muy profundo que debilita de raíz todo intento, aunque sea de buena fe, de transformar la vida organizacional en un espíritu de excelencia, de cooperación, de calidad total.

Con trabajos como los de Miller (1992), Morgan (1989), Mitroff y Pauchant (1990), Pauchant *et al* (1994) entre muchos otros (Pagès *et al*, 1979; Aubert y de Galejac, 1992), se puede entrever la amplitud de una limitación empresarial cuya naturaleza se aleja radicalmente de los tradicionales enfoques funcionalistas y behavioristas. Es intentando penetrar los fenómenos ligados a los mecanismos intrapsíquicos puestos en juego en las relaciones organizacionales, como se puede comenzar a aprehender la naturaleza más profunda de los obstáculos que anteponen en el camino hacia la participación conjunta dentro de la empresa. Por supuesto, y en eso hemos insistido bastante, los fenómenos de orden simbólico o intrapsíquico, no pueden, en ningún caso, hacer olvidar el asunto fundamental que sigue siendo, en el fondo, material: la organización, ante todo, como lugar de apropiación (para todos) concreto, vivido, cotidiano, antes de pasar al plano psicológico, simbólico o inmaterial[14]. Aclarado esto, adelantemos en nuestras investigaciones sobre lo que pasa en el plan intrapsíquico en la situación de dominación-poder en la cual se encuentra, por tradición, el administrador occidental común[15].

[12] Esto será el tema de un próximo trabajo más profundo, pero propongo reemplazar "gestión de recursos humanos" por gestión de "servicios al personal" o, de una manera más significativa de lo que se espera de la empresa posfordista, por "servicios a la administración conjunta de los socios".

[13] A este propósito, ver el excelente análisis del profesor de Harvard, Stephen Marglin (1973).

[14] Cascades, Semco (Semler, 1993), Johnsonville Saussage (Stayer, 1990) son ejemplos elocuentes.

[15] Aquí sólo será, por supuesto, un proyecto de análisis, una indicación de pistas que no estará exenta ni de aproximaciones, ni de "saltos epistemológicos" insuficientemente respaldados. Pero asumo el riesgo, aunque sólo sea por proponer un tema de debate.

No olvidemos que, en realidad, la administración "anglosajona", que dominó ampliamente durante los dos primeros tercios del siglo XX, nació, materialmente, en Inglaterra, para alcanzar su plenitud en los planos doctrinal y teórico en Estados Unidos. Para el asunto que nos ocupa, esta administración contiene principios fundadores que no deben descuidarse, ya que el administrador es heredero (tanto como los tratados y teorías de la administración) de todo lo que ha animado (y justificado en su acción) al "capitán de industria" anglo-americano de los siglos XVIII y XIX. Para ser breve, digamos que se trata de una mezcla sagaz y muy oportuna de elementos del puritanismo calvinista, de la "mano invisible" de Smith, del darwinismo, y del spencerismo. La adopción del *prayer book*, considerado por el anglicismo como base dogmática, creará, lo sabemos, el nido calvinista de la futura "ética protestante" de la que hablará Weber (1964). Se trata de la amalgama que reúne vocación-predestinación-éxito individual, mediante la que se reciben, individualmente, señales concretas de su éxito-elección-predestinación, por el hecho de conocer el triunfo en su "vocación sobre la tierra". ¡Éste es el acto de nacimiento del individualismo como "valor", que hasta ese momento era, un casi-pecado, o un pecado! (Lo que él es, o casi, en el confucianismo, así como, más o menos, en el luteranismo y el catolicismo). Ahora bien, no solo este individualismo deja de ser un defecto y un pecado, si no que va a tener una justificación, un respaldo y hasta una glorificación a través de la sedimentación ideológica sucesiva de elementos específicos seleccionados a partir de Calvino, de Smith, de Darwin y de Spencer. El primero aporta la elección divina revelada por el éxito (enriquecerse); el segundo, la "mano invisible" como absolución casi divina de todas las injusticias, las desigualdades, las miserias y las iniquidades; el tercero, la muy seductora idea de "selección natural" como complemento de la "elección" de Dios; finalmente, el cuarto, la convicción de contribuir (una vez que se es elegido y seleccionado) al progreso de las sociedades más evolucionadas.

Ya hay suficiente para alimentar montañas de teorías hagiográficas y glorificadoras del "liderazgo" y del "empresario"... Una buena parte, si no es toda la literatura empresarial tradicional, está constituida de verdaderos cultos al "individuo excepcional", al "héroe" (ietimológicamente semi-dios !) creador, constructor de organizaciones de toda clase (en la actualidad llevado al "estrellato" por todos los medios de comunicación, después de los *business schools*). Esta literatura también tiene con qué cimentar, de manera durable y profunda, la idea de que la humanidad está dotada de algunos individuos excepcionales que llevan en ellos (de manera casi innata) el fenómeno "empresarial", es decir, el privilegio de ser, de encarnar mediante un "don", en microcosmos, el conjunto de atributos que constituyen la organización y su funcionamiento. Atributos que se exteriorizan y se materializan por la "creación", por el "lanzamiento" y luego por la gestión de la empresa. El mito empresarial fundamental hace del administrador un demiurgo creador-organizador (un dios) que sabe y puede administrar solo... Esta heroificación-divinización del administrador está lejos de ser una simple figura de estilo, y aún menos,

una exageración. Soñemos un momento con la expresión -tan valiosa para la mentalidad empresarial- de *¡self-made-man!*[16] Realmente, ¿qué más divinizado, que la "creación de sí mismo", adicionada a la "creación" de una empresa, de empleos, de riquezas? Sobre este tema, invito a la lectura, en *El Correo Internacional* (1993), de un artículo del *Wall Street Journal*, donde se plantea hacer revivir a Henry V en la persona de Iaccoca para la dirección de Chrysler; Agamenon en James Duth de Beatrice Food; Carl Von Clausewitz en Michael Quinian para la dirección de McDonald's; Cordelia, la hija (heroica) del rey Lear, en Christie Hefner en la dirección de Playboy; Ulyses en Kenneth Olsen de la empresa Digital Equipment. ¡Es en la Universidad Hartwick donde se proponen estos paralelos tan incongruentes -y tan reveladores- bajo la forma de casos de estudio propuestos (con conferencistas y animadores patentados) a las universidades y a las empresas en todo el territorio norteamericano! El artículo muestra también que las universidades de Harvard y Stanford piensan pisarle los talones haciendo "entrar los clásicos en los cursos de administración". Todo esto no deja de ser, el lector decidirá, menos significativo en cuanto a la profunda y tenaz heroificación-divinización de los dirigentes, en particular, en el lugar de nacimiento y de expansión de la administración: Estados Unidos. Hay otros fundamentos de esta divinización, de los que nos contentaremos con enumerar lo esencial.

Para empezar, no me parece del todo incongruente afirmar la identificación-encarnación del dirigente (sobre todo, propietario) en "su" organización, siendo ésta una inmanencia inmortal puesto que ella trasciende a sus miembros (Por otra parte, todos los libros de administración retoman con profusión la famosa fórmula de Fayol en la que el dirigente sería el "cerebro" del "organismo social" que es la empresa, mientras que los empleados serían los "miembros", los "órganos"). De esta manera (Sievers, 1986b) los administradores se confieren la trascendencia y la inmortalidad a través de su identificación con la organización y a la autoridad que tiene el saber y el poder de administrarla, porque la organización y la omnipotente autoridad administrativa sobrepasan la simple condición del humano-mortal que es "administrado". Existe, entonces, una construcción fantasmagórica de omnipotencia y de inmortalidad en el carácter a la vez inmortal y demiúrgico de la inseparable dualidad organización-gestión. Pero, y uno lo sabe, no hay identificación sin proyección; el dirigente sólo puede "ser la organización" y el "administrador que administra" si existen otros que, de entrada, se rechazan como parte de la organización y como seres aptos para administrar(se). Se trata, por supuesto, de "subalternos" y, en particular, de empleados, reducidos -por dejarse organizar y administrar- al estado de objetos pasivos, dóciles e intercambiables. Hasta el punto de convertirlos en vacíos culturales ambulantes, desprovistos de valores y creencias (buenos), puesto que en la

[16] Lo que tiene que ver muy poco con la expresión francesa "autodidacta", porque el *self-made-man* remite, hasta que no se pruebe lo contrario, al aspecto casi exclusivamente material: volverse rico, ¡es crearse a sí mismo!

administración de la excelencia y de la calidad posfordista, se repite *ad nauseam* que el dirigente líder tiene como misión, entre otras, construir, cambiar, remodelar, inculcar símbolos, creencias, valores y culturas, además, por supuesto, organizar y administrar.

Todo sucede de la siguiente manera: a la omnipotencia-inmortalidad del líder debe corresponder una cosificación necesaria, *un vacío existencial, un no-ser o una no-persona del lado del empleado.* Este último renuncia al tiempo y al uso del tiempo (de donde toda "modalidad de ser" real, en relación con la organización) en beneficio del que organiza y administra. Es renunciar a su libre albedrío de sujeto y, por ende, a su destino a través del modo de ser genérico propio al humano: el trabajo (en lo que es el acto creador y autocreador entre todos, puesto que él es el modelador de su medio y de sí mismo). Y el fantasma de la omnipotencia demiúrgica y autodeificante sólo será más grande en el dirigente puesto que está investido (luego de todo lo que se ha dotado a través de Calvino, Smith y Darwin interpuestos), por la vía de la administración de la excelencia, de *un papel todavía más grandioso, aquel de creador de lo "sagrado" y de lo "espiritual-intangible"* en la empresa, es decir, los procedimientos de la "calidad", los mitos, símbolos, creencias, valores, culturas, credos, visiones, estrategias, etc.

Pero analicemos un poco más los fenómenos en juego en la persona del dirigente: la identificación con la organización se hará, forzosamente, de un modo (atrevámonos a decirlo sin referencia obligatoria a alguna "escuela" o querella psicoanalítica particular) *en el que el "objeto" organización será "interiorizado" como "buen objeto"*, u objeto en la medida de lo posible sistemáticamente gratificante. Si no, ¿de qué sirve ser jefe? Y gratificarse por organización interpuesta, es generar y mantener toda la panoplia de hechos, gestos y signos que aseguren una reconstrucción, una vida "real" de fantasma de la omnipotencia, es decir, todo lo que hace que uno sea concretamente ése que "planifica, organiza, decide, controla". Desde el punto de vista de su jefe, la organización no sabría comportarse como objeto frustrante o desilusionante (incluso si sólo se trata de una subdivisión de la organización: una filial, un departamento o un servicio). Se ven sin dificultad perfilarse los peligros y los no funcionamientos de tal proceso: los choques, los desacuerdos, las formaciones reaccionales, las transfiguraciones de lo real, las censuras y autocensuras, la búsqueda sistemática de chivos expiatorios. El "jefe" tolerará cada vez menos que "su" organización se comporte de manera diferente a sus "visiones" y deseos. Habrá que combatir entonces todo lo que puede contrariar o decepcionar e, incluso, muy pronto, todo lo que no glorifique a la dirección. El desarrollo del mecanismo va desde el fortalecimiento de la megalomanía de los dirigentes hasta el delirio y la locura colectiva y a la autodestrucción meticulosa. Y los ejemplos abundan, desde Napoleón y Hitler, hasta Hoover y Geenen u otros como Ford I y Howard Hughes (Kets de Vries y Miller, 1985; Miller, 1992; Mitroff y Pauchant, 1990). Es, también, un poco en ese sentido como Morgan muestra las razones de la obcecación de los constructores de automóviles norteamericanos ante la

"amenaza" japonesa, durante muchísimos años: sus "organizaciones" habrían dejado de ser gratificantes si los hubieran puesto ante la evidencia inaceptable que ellos producían carros cada vez menos ventajosos y cada vez menos apreciados del público. Si se agrega al cuadro *la "analidad" incontestable* (Morgan, 1989, capítulo V) *que acompaña el modo de ser organizacional* (y, forzosamente, la personalidad de la mayoría de los individuos que se vuelven dirigentes), se llega a descubrir una curiosa e inquietante dimensión suplementaria (escondida) de la naturaleza del trabajo de la mayoría de los administradores-organizadores. Ellos tienen que concretizar, en lo cotidiano, una relación con los otros basada casi exclusivamente sobre el modo de dar-recibir, contar, disciplinar, planificar, controlar, clasificar, vigilar, ordenar, dominar, estandarizar, archivar, conservar (Cuando se toma conciencia de los síntomas del carácter anal-obsesivo descritos en particular por Abraham [1970], uno se impresiona por la semejanza -o la concordancia total- de los llamados síntomas con aquello que muchos manuales de administración presentan como ¡los rasgos de personalidad del líder!). Luego de la autosuficiencia, la obsesión del orden y del tiempo, de la cifra, del control, de lo escrito, de lo previsible, de la dominación, etc., hasta el autoritarismo, pasando por la posesividad compulsiva, ¡más o menos todo está allí! Pero, ¿qué hay de asombroso en eso cuando se sabe que uno de los padres fundadores de la administración del que ya hablamos, Frederick Taylor, era un buen caso de neurosis anal obsesiva (Kakar, 1970)? A la postre, todo esto sería divertido si no se tratara de mecanismos que ocasionan sufrimientos, daños considerables y la destrucción de organizaciones enteras, pero con frecuencia, se trata de sectores industriales completos, regiones enteras, economías o comunidades (Pauchant y Mitroff, 1992).

El cuadro termina siendo, convengamos en eso, más bien sombrío: fantasmagórico, demiúrgico, de omnipotencia e inmortalidad, experiencia del status del dirigente sobre el modo del principio del placer y del status de la organización como objeto gratificante, analidad obsesiva, choques, y reales transfiguraciones, racionalizaciones colectivas autorreforzadas (el famoso *group-think* sobre el que insiste tanto Janis [1972]). Pero, desafortunadamente, es ese el precio, convengamos también en eso (con Berle [1957], Sievers [1986b], Kets de Vries [1979], Miller [1992], Morgan [1986], etc.), que se ha tenido que pagar por haber permitido la expansión de este "universo de organizaciones" en que se convirtió el Occidente industrializado. Verdaderos territorios del poder absoluto, estas organizaciones han creado semi-dioses que todo "héroe" en el "sistema" contribuye a glorificar y a deificar todavía más (ver la revista *Autrement* (1988), dedicada al "culto de la empresa"). El resultado es que llegamos estrictamente a *lo opuesto de la suave armonía que los poetas de la empresa "de la excelencia" proclaman* y desean con frenesí.

En todas partes, "en los países avanzados", el PIB *per cápita*, la productividad y la producción aumentan (gracias a las nuevas tecnologías) mientras que el desempleo y la pauperización golpean siempre más a los trabajadores y a los empleados intermedios. El *empleado como costo*

variable (cuyo uso varía según las cantidades producidas y los resultados financieros) siempre es la condición necesaria del mantenimiento de los *dirigentes como costo fijo* (no sólo no se les toma en cuenta en los gastos de producción, contrariamente a los llamados empleados "mano de obra directa" -lo que tiene como ventaja mantener su posición y sus privilegios no importa lo que pase-, sino que son tratados más que realmente con "salarios" que, en Estados Unidos, llegan a los 80 millones de dólares, y giran alrededor de los 50 millones para los presidentes de las firmas más "prestigiosas" [*Le Monde*, mayo 7 de 1991]). Y, por supuesto, todo representante del *establecimiento* norteamericano interrogado sobre este punto, responderá invariablemente, que estos "grandes líderes" son "talentos", "genios", "estrellas", los "*número uno*" a los que conviene remunerar a la altura de lo que son (aunque muy tímidamente, algunos medios de comunicación norteamericanos comienzan a impresionarse, por ejemplo, "Executive Pay, Compensation at the Top is out of control", *Business Week*, 30 de marzo de 1992, p. 52-58).

Entre más se alabe al dirigente -simbólica y materialmente- más se rebaja al empleado al rango de insumo, de "factor de producción", es decir, de objeto moldeable a voluntad (un presidente, en período de recesión crónica, sólo puede ganar él solo un salario de 80 millones si cada año alimenta el contingente cada vez más grande de desempleados). Ésta es una bella contradicción que la administración de la excelencia busca -en vano- resolver desde hace más de un decenio por medio de una pirueta seudohumanista que convertiría al trabajador, de un lado, en el (necesario) objeto que hace valer (beneficio) al líder-campeón-héroe-leyenda-viviente y, del otro lado, en el cómplice celoso y entusiasta de la calidad total y de la empresa "excelente", donde se le pide el favor de portarse como si no fuera tratado como un insumo ("recurso humano") que en ningún caso puede ser admitido en el Olimpo de los "que deciden", puesto que es precisamente su status de costo moldeable-intercambiable el que fundamenta los atributos y la existencia de los miembros del Olimpo en cuestión. No solo es, entonces, un simple "mortal", casi infrahumano (puesto que está desprovisto de visión, de concepción de reflexión, de ideas, de saber, de decisión, de [buena] cultura, de valores, de credos), sino, además, una no-persona, una no-existencia puesto que como *costo-recurso es forzosamente objeto gestión,* no autónomo ni pasivo, si no inerte. En este momento de escasez económica, es él mismo el más "neurálgico" de todos los "objetos" de administración: el administrador será tanto más "heroico" en la medida en que "racionalice", "reduzca los gastos", "limpie", "tome decisiones difíciles", "haga producir" más "por menos recursos". Al mismo tiempo, tales recursos están invitados a "participar", a contribuir a la "calidad total", a movilizarse. Desde este punto de vista existencial, ésta es una cuestión, todavía más insostenible que la del empleado-reserva de energía muda que, hasta aquí, en el taylor-fordismo, uno se contentaba con hacer obedecer. Sabiendo que el *status del sujeto*, del ser humano como persona, pasa por la instancia del "yo" que se admite para decir y para decirse en tanto que "yo", no es muy arduo hacer la

constatación de la cosificación constante de la que es víctima el empleado puesto que, hasta aquí, la tradición industrial más tenaz sólo le reserva en realidad la obligación de callarse y obedecer (el obrero de la producción de masa) o de jugar a ser consentido en una seudo-participación (recordemos que, según Morgan [1989], ¡el 87% de los empleados de base de sectores enteros de la industria y de los servicios norteamericanos tienen más dificultades para ir de su domicilio a su lugar de trabajo que para hacer su propio trabajo!), o hacer creer que el eco de "maneras de decir" producido fuera y por encima de él es su propio discurso. ¡Esto es, no solo estar alienado, si no jugar a ignorar que se está alienado! El hecho es que la deificación-omnipotencia de los dirigentes-héroes, para perpetuarse, tiene necesidad, de mantener en estado de dependencia-infantilización a ejércitos de "impotentes", de no-sujetos, que devuelvan -por su misma "impotencia"- todos los problemas, las decisiones y las cuestiones arduas (estrategias, críticas no programadas, neurálgicas) hacia las "alturas". Es sólo así que los miembros de esas "alturas" pueden servirse de la organización como punto de apoyo para su permanente estado de "héroes" hiperocupados, saturados, para su estado de no lucidez (es suficiente leer la descripción que hace Mintzberg [1984] de esas "persona fuera de lo común", que se precipitan de problema en problema, de papel en papel, de decisión en decisión, de tarea en tarea, de teléfono a citófono, de oficina en taller, de reunión en reunión, para ver que los administradores en cuestión están en estado permanente de "agitación browniana", de no-lucidez, de no-retroceso con relación a lo que sea[17]. Utilizo a sabiendas el término "no-lucidez", porque el término obligado por la lengua inglesa, *workaholism*, dice de manera muy pertinente que se trata de un proceso cercano a aquel del uso de una droga (y, por tanto, de la función de huida de sí que ejercen todas las drogas). Además, es muy cómodo ver materializarse ("reconstruirse", diría Sievers), por medio de carpetas apiladas interpuestas, documentos acumulados para firmar, maletines llenos, teléfonos congestionados, reuniones multiplicadas, los signos de su omnipotencia, de su status de héroe y de demiurgo. Todo esto ayuda singularmente a negar o a sublimar la angustia existencial, destino de todo ser humano, aunque fuera el más "grande" de los jefes.

Y aquí está el punto álgido de la limitación fundamental de la que hablamos más arriba: para que el administrador de la excelencia pueda ser una superpersona (héroe, semi-dios, inmortal,etc.) los otros miembros de la organización, en particular, los empleados de base, tienen que ser no-personas. De la misma manera que la víctima hace que exista el verdugo, o el colonizado el colonizador, la no-persona hace que exista la superpersona. Por supuesto, el discurso de la excelencia pretende, hacer de todos, superpersonas. Es este un discurso que no parece molestarse con la asombrosa ingenuidad, de la que hace prueba, ni con las contradicciones que todos los hechos aportan a sus calmantes afirmaciones

[17] Ver Mitrof y Pauchant (1990) donde se trata, haciendo eco a lo que digo aquí, de *"busyness"* en lugar de *"business"*.

(las diferencias colosales de salarios y privilegios, los despidos masivos, el trabajo precario, los recortes en todas las direcciones). Pero para enfrentar su propia angustia existencial, el empleado de base no tiene la posibilidad, por así decirlo, de contribuir a su propia reconstrucción, si se comporta -e incita a que se le trate- como objeto. Es la sola salida a su angustia puesto que la otra salida, la de ser admitido al Olimpo de los sujetos, le es prohibida. El refugio en el status de objeto es, en estas circunstancias, una tabla de salvación. Así me contestaron muchos obreros cuando les pregunté si querían ser ascendidos, volverse jefes: "no", porque "queremos dormir en la noche", porque "no queremos vivir con los nervios de punta", "porque rechazamos hacer el trabajo sucio en lugar de los grandes jefes", porque "luego del trabajo queremos relajarnos". Lo mismo que le confesaron a Danielle Linhart (1991), a pesar de ser un contexto de "gestión por equipos": "Nosotros estamos aquí para trabajar, no para administrar. Son ellos los que administran" (p. 174)[18].

En la abrumadora mayoría de casos, en la base de la pirámide organizacional, no hay lugar para personas que serían admitidas y tratadas para actuar como personas.

Es muy significativo constatar, coloquio tras coloquio, que desde el momento en que se aborda la cuestión del cambio, bajo un ángulo un tanto poco radical, se oye levantar voces tan perentorias como escépticas, que gritan a la utopía, al sueño, al genocidio cultural manejado por la invasión del "modelo japonés". De hecho, más que nunca, la empresa y la administración de la excelencia *quieren revolucionar sin hacer revolución. La huida hacia lo ritual y lo simbólico* que propone la ideología de la excelencia es, de hecho, negarse a ver el problema de la productividad como lo que realmente es: una brecha material gigantesca, que no para de ahondarse, entre dirigentes y dirigidos[19].

Cuando se sabe que en los "modelos rivales" (alemán, nipón), la empresa forma permanentemente a todos los empleados y que a esta formación se consagran, en promedio, 140 horas por año, por empleado (¡contra 2 horas en Estados Unidos!); cuando se sabe que un presidente de compañía sobre cuatro en Alemania comenzó su carrera como obrero[20]; cuando se sabe que no se practica ningún nombramiento por nepotismo (familiar o político) en Japón; cuando se sabe que un obrero japonés de 45 años y padre de 3 niños puede ganar *tres veces el salario de un joven empleado soltero* (¡incluso el mejor estudiante de las grandes universidades!), se puede ampliamente medir la verdadera naturaleza y la am-

[18] Ver también Sprouse (1992) para anécdotas muy edificantes sobre este tema, en todos los sectores de actividad de la sociedad.

[19] Por ejemplo, aparte del artículo de Business Week citado más arriba, la revista Fortune del de diciembre de 1989 llama a esto "the motival gap", mostrando como en Estados Unidos, los ingresos de los administradores han aumentado en aproximadamente 200% durante los últimos 20 años, mientras que los de los empleados solo han aumentado de 20 a 50%.

[20] Consultar sobre este tema, el excelente estudio de Bauer y Bertin-Mourot (1993).

plitud de la brecha que separa la administración de tipo norteamericano y aquella de tipo germano-nipón. ¿Por qué empecinarse entonces con lo simbólico-cultural, con el apego quimérico a la organización para la búsqueda, tanto mágica como desencarnada, de una fusión ideal del yo ideal organizacional (Pagès *et al,* 1979)? Seamos claros: jamás se ha tratado de otra cosa diferente que de *salvaguardar a todo precio el statu quo,* es decir, cambiar las actitudes y los comportamientos de los empleados sin cambiar nada del orden establecido, del modo de producción y, sobre todo, del modo de redistribución de las riquezas producidas.

El empleado debe seguir siendo tratado como insumo y como costo; la única diferencia es que se mezcla, con la calidad total[21] y la excelencia, para "moverse" a sí mismo como herramienta de producción y a *reducirse como costo financiero.* La administración de la excelencia se niega obstinadamente a intercambiar el costo contra la inversión, en lo que tiene que ver con el empleado, y a comenzar, no a "racionalizarlo" ni a "cortarlo", sino a formarlo, valorizarlo, bonificarlo, lo cual es completamente contrario, por supuesto, a la lógica del beneficio maximal a corto plazo.

Nos enfrentamos, cada vez más, a una mano de obra angustiada, frustrada, que sufre, subformada y sujeta a incesantes dobles discursos. Porque ella sabe que, gracias a las nuevas técnicas, se produce mucho más teniendo cada vez menos necesidad de ella (ver el documento sobre el del trabajo, *Le Monde diplomatique,* marzo de 1993). Pero, lo que duele es que en ella sola reside la capacidad de innovación y de perfeccionamiento permanentes (el famoso "Kaisen"), base esencial del mejoramiento de la relación "calidad-resultado-precio" y, consecuentemente, del éxito y de la supervivencia de toda empresa de hoy. Se vuelve entonces inabordable soñar realmente con hacer de cada empleado un cómplice-socio-responsable-comprometido-interesado. Pero hay aquí condiciones que la administración de la excelencia no puede ver, porque ellas son demasiado amenazantes para el *statu quo*: los dirigentes, tan "altos" como ellos estén, si quieren la adhesión de su personal, la perennidad de su organización, están, sin embargo, condenados a la transparencia, al ejemplo, al compartir, a la interpelación, a la equidad, a la ética, al sentido del bien común, a la posibilidad de un llamado permanente. Es sobre el plano de la transformación de status y de identidades que esto se jugará más duramente; es la inevitable condición del tratamiento del empleado como persona y ya no como objeto. No hay varios caminos para esto; el primer paso consiste en aceptar descender simbólica y materialmente de su pedestal de superpersona que "administra" a los otros. El segundo, consiste en corresponder a los verdaderos atributos que la mitología atribuye al héroe: transgredir, por cuenta de sus semejantes y a riesgo (simbólico) de su vida, los tabúes que los simples mortales no pueden transgredir; estar, de hecho, al servicio de la sociedad y de sus empleados.

[21] Por supuesto, excluyo aquí las raras orientaciones y empresas que hacen de la "calidad total", particularmente, algo distinto a un "gadget" empresarial de más o una herramienta de manipulación.

Más que nunca, *la empresa debe ser una aventura colectiva cuyos jefes tengan tantos, si no más, deberes que derechos*, y, en particular, el deber de ser garante de la justicia, de la equidad y de la seguridad, en un marco en el que el sitio de cada uno esté asegurado, "con" y no más "contra" el del otro. Dicho de otra manera, se trata de pasar de un universo organizacional donde dominan la analidad-obsesiva, el egoísmo, el elitismo, el fantasma de la omnipotencia demiúrgica, el orden, el control, etc., a otro diferente donde dominen la oralidad (los círculos de calidad sólo son espacios de palabras multiplicadas), la preocupación por el otro, la reciprocidad y la simetría de las relaciones, la interpelación, el "ruido". Pienso, que en esto se pueden *resumir los fundamentos comunes de sistemas de administración más ventajosa* (alemán, nipón, escandinavo, quebequence -Cascades, Desjardins-, norteamericano -Johnsonville -, brasilero -Semco).

La administración de la calidad y la excelencia tiene un completo interés en parar de "vedetizar" los superhombres-dirigentes para favorecer una *apropiación colectiva* de las organizaciones mediante un amplio compartir donde todos tendrían acceso a los atributos del estatus de sujeto actuante: pensar, decir, reflexionar, decidir, administrar, ejercer su libre albedrío y su palabra. Todo *esto no se puede dar dentro de una cohabitación de superhombres e infrahumanos.* Desendiosar al dirigente y repersonificar al empleado, *en el marco de finalidades y estrategias negociadas, que se apoyen en una acción cotidiana liberada, descentralizada y auto-organizada,* esa es la tarea urgente. La condición indiscutible es la repartición equitativa, abierta y transparente de los actos de gestión y de los resultados del esfuerzo común.

Los famosos conceptos de "propiedad-obligación" y de cogestión del modelo alemán, y los *wâ, ringi, ié,* y *amae* del modelo nipón, no son sino, en el fondo, maneras de vencer las tentaciones de comportamientos demiúrgicos y omnipotentes, haciendo de la empresa un lugar de solidaridad, de autoridad aceptada, accesible y benévola, preocupada por establecer una *equidad tanto material como existencial.* Es lo que explica en gran parte el éxito y la originalidad de maneras de administrar nacidas fuera de Japón y de Alemania (como Cascades, Semco o Johnsonville).

Por otra parte, en lo que tiene que ver con las escuelas de administración, sería tiempo ya de poner fin al culto y a la glorificación del dirigente (empresario, líder, etc.) presentado como un *individuo* excepcional y omnipotente. Aunque los atributos, cualidades, dones o derechos del dirigente se repitan *ad nauseam,* sus defectos, sus excentricidades y sus *deberes,* sobre todo, apenas se mencionan.

Ahora bien, es solo así que las organizaciones harán, igual que los Estados cuando les toque el turno, su *paso de la "monarquía" al "republicanismo"* y, lo mismo que la ciudad, la empresa debe volverse, en lo cotidiano, una "cosa pública" para sus miembros.

C. Del manejo de proyectos a la "reingeniería transversal" y a las "redes": ¿una taylorización horizontal o una empresa humanizada?

Para continuar este capítulo sobre los conceptos y prácticas de una administración renovada, me gustaría pasar revista, a grandes rasgos, de las maneras de realizar la administración que están en expansión a escala del planeta, en la actualidad. Propongo que se analice lo más característico de cada uno de los modos empresariales más en boga, antes de examinar algunos ejemplos de una "renovación" lograda, para sacar conclusiones más realistas y aplicables, pienso, a todos los lugares donde haya suficiente cantidad de personas de buena voluntad y efectivamente preocupadas por hacer las cosas "conjuntamente".

Comenzaremos por la gestión de proyectos (o por proyectos), porque es, con toda claridad, el esquema del que se han derivado los modos de estructuración y de gestión llamados "matriciales", "transversales" o aun "de redes".

Precisemos que aquí sólo abordamos la gestión de proyectos, bajo los aspectos empresarial y socio-humano y no sobre el aspecto técnico-económico (hay una considerable cantidad de escritos sobre las técnicas de evaluación, de estudio, de programación, de cálculo de la rentabilidad de los proyectos que dejo a cargo de los numerosos especialistas). Antes de profundizar sobre ciertas consideraciones de "cultura-comportamiento", "papel de los líderes", factores concretos y probados de transformación de empresas en aventuras humanas comunes, despejemos el terreno con la ayuda de algunas definiciones básicas indispensables.

La gestión de proyectos: de la definición a la puesta de escena

Un proyecto es un objetivo para realizar, mediante la combinación de recursos de naturalezas y orígenes diversos, dentro de unas limitaciones que tienen que ver con las especificaciones técnicas, los costos y los plazos; estas limitaciones se caracterizan por la debilidad de los márgenes de error, de libertad o de desviación tolerados.

Para ir al grano, en general, se admite que hay necesidad de poner en ejecución la gestión de un proyecto, o un equipo de proyecto, si se reúnen los siguientes criterios:

- La operación es nueva, inusitada, compleja; no está llamada a repetirse; para abreviar, no hace parte de las actividades corrientes, de las operaciones "normales" que se repiten o se suceden.
- Para su realización, la operación implica la combinación (secuencial y simultánea) de esfuerzos de varios departamentos, estructuras o subestructuras diseminadas dentro y fuera de la empresa.
- La operación implica un riesgo muy importante (desafío técnico, financiero) que puede constituir una amenaza seria en cuanto a la

reputación, a la imagen, al futuro de la empresa o de una parte de ésta.
- La operación, en fin, implica limitaciones estrictas sobre plazos, que permiten precisar claramente el momento de su inicio y el momento de su fin.

El proyecto y las estructuras

Es conveniente comprender bien (lo que detallaremos un poco más adelante) que la gestión de proyectos no puede realizarse en cualquier configuración estructural. De la misma manera que necesitamos analizar los criterios de definición para decidir si la operación amerita ser encomendada a un equipo *ad hoc*, lo mismo sucede cuando se va a escoger una conducta para uno o varios proyectos. En pocas palabras, digamos que no siempre es necesario lanzarse en las complicaciones de una estructura matricial generalizada. En efecto, si lo esencial o la parte más significativa (técnica, cuantitativamente) del proyecto sólo concierne a un departamento, sería mucho más lógico confiar la operación al departamento en cuestión.

Sin embargo, es conveniente también no perder jamás de vista que en toda introducción de proyecto o cualquier otro modo de gestión que implique la representación concomitante de dos puntos de vista y más (el producto, el mercado, la región, el programa), hay infinidad de conflictos y negociaciones. Es, por así decir, el inevitable buitre del Prometeo matricial.[22]

Por consiguiente, si el proyecto que se debe lanzar (con mayor razón si hay varios) implica, sin un peso relativo particularmente elevado, más de un departamento, más de un estructura o subestructura, es entonces no sólo recomendable sino inevitable, pasar a una forma de administración que no puede basarse más en los reagrupamientos habituales por funciones[23]. Es entonces que se aborda la administración "matricial" o, para emplear un término más usado en nuestros días, "transversal". Se verá esto más en detalle un poco más adelante, pero un mínimo de precauciones se imponen en cuanto a la manera de escoger las personas responsables del proyecto, el jefe de proyecto, sus colaboradores, sus confidentes, sus prerrogativas, las estructuras de arbitraje y de resolución de conflictos, etc. No es absolutamente necesario proclamarlo oficialmente, pero la entrada al "funcionamiento" transversal[24] y matricial se hace au-

[22] Ver el capítulo 4 dedicado a la organización y a las estructuras.

[23] Ver el capítulo 4 sobre la organización.

[24] Funcionamiento que hace salir, por así decir, las relaciones interpersonales de la organización de sus habituales "fronteras" jerárquicas, funcionales, departamentales, para hacerlas estallar por múltiples "pasarelas" trans-estructurales que agregan a las relaciones tradicionales verticales nuevas relaciones, más directas, horizontales y diagonales. Este modo de funcionamiento es necesario para el buen desarrollo de todo proyecto, que no sabría soportar los plazos y otros aspectos de las vías jerárquicas y funcionales para avanzar. Por el contrario, le es necesario, una capacidad

tomáticamente desde la introducción de un proyecto, de un programa, de una gestión de producto o de mercado que viene a sumarse a la "configuración vertical" de la habitual departamentalización por funciones o profesiones. Desde esta perspectiva, se concibe bien que las cosas no pueden dejarse a ellas mismas, porque rápidamente se comprobará que las "fricciones" en estos nuevos contactos pueden movilizar energías tales que causarían muy serias limitaciones tanto en el proyecto como en las actividades más habituales. Es importante entonces aclarar de antemano un conjunto de reglas de juego que delimiten las prerrogativas fijas de cada protagonista, las prerrogativas evolutivas, los sitios y los modos de negociación, de arreglo de litigios, de arbitraje, etc. El hecho de que en tal contexto haya fricciones, conflictos y necesidad de negociaciones casi permanentes es completamente normal; lo que es anormal y perjudicial, es no tener en cuenta estas cosas y no prever las aclaraciones, las delegaciones, las descentralizaciones, las estructuras de negociación, de resolución de conflictos, antes de iniciar el proyecto mismo.

Algunos principios elementales pueden evitar ciertos escollos mayores cuando se aborda la gestión de proyectos (o la gestión "transversal" que será cada vez más el premio de las empresas):

- Hay que designar claramente un responsable (especie de "presidente") del proyecto quien empezará a actuar desde el principio del mismo.
- Este responsable debe ser más "generalista" que especialista, más gestor que técnico (volveremos sobre esto más adelante).
- Debe estar dotado de poderes y prerrogativas que hayan sido discutidos, aceptados y consignados oficialmente.
- Es completamente responsable, en especial, de todo lo relacionado con "¿qué?" y "¿cuándo?"; en cuanto a su homólogo de profesión o de función, es plenamente responsable de todo lo relacionado con "¿quién?" y "¿cómo?" (todos los otros tipos de "preguntas" imaginables son negociables). Por supuesto, es conveniente considerar esto como una convención, un *modus vivendi,* que debe admitir excepciones, compromisos, conflictos, impuestos por el desarrollo del proyecto, por la evolución de su contexto y de sus fases. Esta convención tiene la enorme ventaja de reducir los efectos negativos de uno de los más perniciosos "buitres" del enfoque matricial: la "dualidad de los jefes", de la autoridad, de la evaluación, del control, de las carreras de los agentes de proyectos. Se puede lograr una mejor composición con esta inevitable dualidad, haciendo de un elemento conflictivo, una ocasión de complementariedad y de acción conjunta. De esta manera, un agente de proyecto será evaluado, por el director de función o de profesión, sobre el respeto o el manejo de reglas del arte en su manera de contribuir al

de contactos y de acciones en tiempo real, al cual se acomoda, con frecuencia, muy mal el "espíritu piramidal" concebido para la centralización, el control, el orden, lo previsto-previsible, el no-ruido y el tiempo diferido.

proyecto, mientras que el jefe del proyecto, lo juzgará sobre la conformidad de sus actos con las necesidades del proyecto y sobre su capacidad de lograr la composición con las limitaciones de costos, de plazos y de calidad.

- En un contexto de multiproyectos o de multiproductos, es necesario poner atención a los riesgos de la dominación o de la prelación nociva de ciertos proyectos sobre otros. Ésta es también una fuente muy corriente de pérdidas de energía y de costos socio-humanos muy perjudiciales para el resto de los proyectos. Es necesario, entonces:
  - Prestar atención al "peso" relativo de los jefes de proyectos, en cuanto a su personalidad, a su experiencia, a su reputación, etc., velar por la repartición equitativa de los poderes, los recursos, etc.
  - Distinguir cuidadosamente y jerarquizar los proyectos vitales (de los que depende a corto plazo, incluso, la supervivencia de la empresa), los proyectos intermedios (los que la empresa necesita para completar su gama de productos y servicios a corto y mediano plazo) y, por último, los proyectos estratégicos (gracias a los cuales, la empresa estará todavía presente en su mercado, por su capacidad de innovación, de prever la demanda a largo plazo). Con frecuencia, existe aquí el peligro de sacrificar los dos últimos tipos de proyectos en beneficio del primer tipo, siendo que la empresa tiene igual necesidad de los tres tipos (pero, es evidente, que debe establecer un sistema de prioridades -que no debe transformarse en exclusivismo- para todo proyecto considerado como vital).
  - Poner en funcionamiento, según el número y la importancia de los proyectos, una o varias estructuras de conciliación y de arbitraje (y no de autoridad unilateral) entre los proyectos, entre los proyectos y las funciones, entre los proyectos y las profesiones, entre los proyectos y los poseedores de los recursos. Estas estructuras pueden ser simplemente comités periódicos (o según la demanda) cuyos miembros estarían dotados de una cualidad esencial: *ser legítimos* (en lo que tiene que ver con la experiencia, el conocimiento del medio y de los productos, con la capacidad de influencia, con la autoridad moral, con la imparcialidad) desde el punto de vista de las personas ante quienes deberán cumplir su oficio.

La comunicación, las interfases, el jefe de proyecto y la noción de *puesta en escena*

Puesta en escena e ingeniería simultánea

Por supuesto que el subtítulo anterior remite a una materia que podría ser tema para un libro completo. Nuestro objetivo se limita a sensibilizar al lector de las dimensiones más fundamentales y más neurálgicas

de la gerencia de proyectos, en un contexto en el cual es cada vez más inevitable recurrir a esta forma de administración, si se desea estar en capacidad de hacer frente a la creciente complejidad de los ambientes organizacionales.

Comencemos por las nociones de "puesta en escena" y de "ingeniería simultánea"[25]. De nuevo, es conveniente volver a lo esencial y a lo más simple. Detrás de estas dos nociones, que se podrían matizar hasta el infinito, se encuentra una preocupación fundamental: lograr que los diferentes especialistas comprometidos en un proyecto puedan establecer unas relaciones óptimas que tengan en cuenta, en tiempo real y directo, sus características particulares, reglas, limitaciones y necesidades recíprocas. Para lograrlo y de esta manera maximizar la sinergia al interior de los equipos del proyecto y entre ellos, se debe integrar, desde los primeros bocetos y estudios, no solamente los agentes de proyectos, los cargos y funciones, sino también los proveedores, los subcontratistas, los clientes, los operarios, etc. De esta manera todos los puntos de vista son expresados, tomados en cuenta y tratados simultáneamente desde el principio.

En cuanto a noción de "puesta en escena", digamos simplemente que remite a la manera concreta de poner *sobre el mismo plano, durante un tiempo determinado, personas que pertenecen a estructuras diferentes* y alejadas unas de otras y cuyo principal vínculo es la participación en el mismo proyecto. La *escena* es un lugar físico donde, a medida que avanza el proyecto, se reúne alrededor de un núcleo permanente, a todos los agentes que intervienen en cada fase del proyecto, incluidos el comprador, los proveedores, los clientes, etc. Por supuesto que existen criterios y precauciones por respetar. En esencia lo que se busca es que el conjunto de actores, directos e indirectos, lleguen, si no a un estado de acuerdo total, por lo menos a una *situación de consenso,* que es el resultado de las negociaciones y de los compromisos en los que se tiene en cuenta los diferentes puntos de vista. Incluso, el lugar físico de la escena, ya sea que se trate de equipar, de distribuir el espacio, etc., debe ser objeto de consenso. Debe ser *un espacio de palabra,* de convivencia y de colaboración cordial donde baste con mirar para ver dónde está el trabajo de equipo, para pedir una opinión, exponer una idea u obtener una información, ya que todos los protagonistas que mantienen relaciones (estrechas) intensas, se encuentran en el lugar, en todo momento importante del proyecto. La escena no es, entonces, una "sub-pirámide" provisional, constituida de dirigentes y de dirigidos, de expertos y de operarios. Por el contrario, todo su interés consiste en el hecho de que cada uno pueda expresarse allí y *tratar cualquier asunto en tiempo real* y en una relación frente a frente, sin importar su status, su especialidad, su antigüedad, etc.

Esta escena implica cierto número de dificultades que es conveniente conocer; la experiencia demuestra que algunas precauciones pueden facilitar las cosas en gran medida:

[25] Noción derivada del inglés "concurrent-engineering".

- La constitución de una escena se hace sobre bases cuidadosamente estudiadas si se quieren *evitar dos extremos muy generalizados: el micro-grupo insignificante y la torre de Babel.* Para eso no existe una receta infalible, pero (la experiencia lo demuestra) que se puede sacar adelante, y con éxito, un proyecto de TLR[26]. En realidad, visualizando sobre la matriz de la TLR, los agentes y las razones de las interacciones por actividades, fases o estructuras, es fácil delimitar fácilmente zonas de interacciones intensas y periódicas (especies de "nubes de puntos") que se desprenden de una fase a otra. Entonces, es casi seguro que esas son indicaciones sobre los grupos de ingeniería simultánea que se deben conformar.
- Constituirse en equipo implica otra manera de vivir y de trabajar diferente de la que se encuentra comúnmente en las organizaciones funcionales tradicionales. *Debemos aprender a hacerlo, estar preparados para ello y prepararnos allí. El primer paso consiste en aclarar y reglamentar todas las cuestiones litigosas* que puedan existir entre los futuros miembros del equipo. La experiencia demuestra que una sesión de dos o tres días de conversación libre, de confrontación de puntos de vista y de compromiso, con miras a un mejor conocimiento entre los miembros del equipo, es un requisito muy constructivo y catalizador. *¡Aprender a hablarse, en nuestras organizaciones de especialistas aislados, es algo que se puede lograr!* Es la base primordial de todo equipo y de todo "espíritu de equipo".[27]
- Organizarse como equipo (en proyecto general) es, al mismo tiempo, *gratificante y causante de ansiedad.* Gratificante porque se vive una experiencia profesional y humana poco corriente, pero causante de angustia porque no siempre es fácil ajustarse a la vida y al ambiente de trabajo colectivo, por una parte, a la promiscuidad, a los cambios de humor, y por otra, siempre es preocupante pensar en el "fin de la aventura", cuando, con mucha frecuencia, tengamos que transformarnos en personajes con responsabilidad. Para reducir al mínimo los riesgos del primer factor causante de ansiedad (o perturbador), la experiencia demuestra que *nada es mejor que la presencia de uno o de algunos miembros capaces de tomar a cargo la vida socioemotiva* del grupo: personas entusiastas, comunicativas, que gocen de la estima y del respeto de los colegas, capaces de hacerse escuchar y aceptar por todos. Personas como esas son claves al interior tanto de los equipos como de las escenas y deben, en principio, figurar entre los agentes que aseguran una presencia permanente en el proyecto (miembros del

[26] Tabla Lineal de Responsabilidades. Para más detalles, ver los capítulos 3 y 4 sobre las herramientas de planificación.

[27] La construcción de la TRL puede ser un excelente ejercicio de aclaración de los papeles, las relaciones, las expetativas, etc., y, por ende, de prevención de los conflictos y de aprendizaje del funcionamiento de las redes.

equipo de colaboradores directos del jefe de proyecto que asumen, por ejemplo, una función de "arquitecto" del conjunto).

En lo que respecta al segundo factor de ansiedad, no hay nada mejor que *la transparencia y la mayor claridad posible desde el comienzo:* ¿Cómo seremos evaluados?, ¿por quién?, ¿por qué razón tomamos parte en la escena?, ¿durante cuánto tiempo? ¿cuáles son las posibilidades de poder participar en los próximos equipos? ¿bajo qué criterios y qué condiciones? ¿qué pasará después? No se trata, por supuesto, de prometer el cielo y la tierra, ni de adelantar lo que nadie sabe todavía. En un contexto tan marcado por la incertidumbre, como el de los proyectos, se trata de tranquilizar *lo más pronto posible* y sobre un máximo de puntos.

Finalmente, antes de pasar al contexto cultural y comportamental en el que actúa el jefe de proyecto, sin duda uno de los aspectos menos tratados en los textos especializados, me gustaría llamar la atención sobre un *problema relegado con frecuencia* en la gestión de proyectos y en equipos, las interfases.[28] Por interfase hay que entender los puntos en común y las zonas superpuestas entre las fases, los equipos, las especialidades, los socios, los equipos o las estructuras, durante todo el desarrollo de un proyecto. Es conveniente, entonces, distinguir bien las fases sobre las cuales habrá que hacer incidir la mayor parte de las energías. Se distinguen, de manera resumida, interfases *internas* (en la organización: entre las estructuras, las funciones, los cargos), interfases *externas* (al exterior de la organización: con el cliente, el banquero, el proveedor, las autoridades públicas), interfases *estáticas* (entre el proyecto y el financiero, entre el proyecto y el comprador, entre el proyecto y el conjunto de recursos internos) y, finalmente, interfases *dinámicas* (cuyos protagonistas y contenidos evolucionan o escapan al control de la organización: entre el proyecto y los sub-contratistas, entre el proyecto y los expertos internos, entre el proyecto y las autoridades públicas, entre el proyecto y el cliente). La gran pregunta por resolver aquí es la de las interfases de fácil control: las internas y las estáticas. En realidad, *para permitir que las energías se consagren a las interfases delicadas,* cambiantes y neurálgicas, se puede, y se debe, hacer el mayor *esfuerzo en las definiciones previas,* para eliminar todos los inconvenientes que pueden envenenar la vida de un proyecto. De esta manera, todo lo relacionado con prerrogativas, campos de acción, decisiones, procedimientos de aplicación respecto al conjunto de protagonistas internos (jefes de proyecto, escenas, las funciones, los cargos, los compradores, los proveedores de recursos, el reclutamiento, los pagos, la comunicación y la información, sub-contratistas internos, "clientes" internos) debe ser objeto de clarificaciones oficiales, de los procedimientos más simples, los más transparentes, los más directos y los más rápidos posibles. ¡Cuántos proyectos y equipos se sumergen en agotadores conflictos por interfases internas imprecisas!

[28] Ver Morris (1979).

Proyecto, cultura de empresa y jefe de proyecto

Hace mucho tiempo, repetimos, que en el campo de la administración se habla, directa o indirectamente, de símbolos y de cultura como elementos importantes para la comprensión de la dinámica de los grupos humanos. Pero fue sólo con el "sistema Z" de Ouchi y, sobre todo, con el *best-seller* "In search of Excellence" que, en los años 80, se consideró de repente que nada o casi nada, era más importante para una empresa que tener una "buena" cultura.[29] Los resultados de la empresa japonesa y el claro retroceso del modelo administrativo occidental[30] durante estos años, tienen sus razones.

Pero el mito de las virtudes de la "gestión científica" es tenaz. En 1977, Simón reeditó una versión "revisada" de su obra *The New Science of Management Decision*, y hasta mediados de los 80 vimos a un campo particular tomar la delantera: el MIS *(Management Information Systems)*. Era el arribo conquistador de la "gestión digital" con sus computadores, programas y algoritmos sofisticados...[31]

Sin embargo, se ha prestado muy poca atención a uno de los más importantes teóricos de la conducta de los humanos en la empresa, Frederick Herzberg, quien dice: "We cannot manage people scientifically"[32]. Menos atención aún, se prestó en el campo de la gestión de proyectos; el *scientific management* se inscribe ahí de manera más profunda ya que, por tradición, son los ingenieros quienes después de haber "piloteado" la fase de preparación de un proyecto, asumen la dirección. Siempre ha sido, ante todo, un asunto de ingenieros y de economistas, dominado por la lógica técnico-financiera.

Además, como las limitaciones de plazos, de costos y de especificaciones técnicas son los factores más "agobiantes" se habrá insertado desde el inicio de la gestión del proyecto, el modelo "cálculo-digital" como el modelo inevitable y suficiente. Aún los cursos llamados, a veces, de "gestión" o de "administración" de proyectos no son más que cálculos, análisis económicos y financieros, simulaciones contables, aprovisionamientos, mantenimiento de existencias[33]. Es lo mismo que sucede en los coloquios y congresos sobre la materia, particularmente los del PMI *(Projet Management Institut)*.

---

[29] Ouchi (1981) y Peters y Waterman (1982).

[30] Peters y Austin (1985) así como, en particular para lo que se refiere a los contradesempeños de la administración a la americana, Peters (1988).

[31] Simón (1977). Para una revisión crítica de esta corriente, ver Aktouf, "A propos e management" en Chanlat y Dufour (1985). Señalamos que, aún hoy, esto constituye el centro y el punto de apoyo de la organización en "redes", donde los sistemas de relaciones juegan un papel preponderante.

[32] Herzberg (1980).

[33] El autor enseña, desde 1978, gestión de proyectos en los programas de segundo ciclo. Realizó, en 1987, una amplia gira de trabajo y de información por muchos organismos que cuentan con programas del mismo género en Europa. En general, la concepción técnico-económica domina el panorama (hasta llegar a programas con títulos como "Diploma de ingeniero de proyectos").

Sin embargo, en un número especial de la revista *International Projet Management Journal,* publicado en agosto de 1984 y consagrado a la educación y a la formación de jefes de proyectos, tres artículos de nueve describen cómo, en el manejo de proyectos, los problemas "más complejos y más importantes" son los problemas sociales y humanos. En el congreso del PMI de octubre (1987) en Milwaukee, dos informes de cada cinco giraban alrededor de serios interrogantes sobre la formación no técnica del jefe de proyectos y sobre la conducta de las personas y de los equipos. Sin embargo, cuando miramos de cerca, rápidamente percibimos que en esto se maneja una concepción de la gestión y de los aspectos humanos tan mecánica como arcaica. En el momento de los cuestionamientos profundos sobre las consecuencias de los fundamentos simbólicos y de las representaciones subjetivas, los debates de los administradores de proyectos, apenas levantan el vuelo sobre la casi-prehistoria de los trabajos sobre el "factor humano" en la empresa. Se descubren, casi con fascinación, las viejas recetas que alaban las "relaciones humanas". Por regla general, *el administrador de proyectos es presentado como un calculador-planificador emérito, un maestro en las artes de redes y arborescencias, un orfebre del control de costos, del PERT y del CPM.* Como complemento, podría estar socio-orientado y preocuparse por los equipos y personas, cuya "gestión" organizada en "rutinas", es considerada como un asunto de los "burócratas de las sedes sociales.

A pesar de que desde *In Search of Excellence,* se denuncian, a cual más, las fallas del racionalismo y del instrumentalismo que caracterizaron la gestión hasta 1970, hasta en sus facetas más "humanas", la gestión de proyectos sique siendo el baluarte más tecnificado y el más resistente del *hard management.*

En otro texto discuto, más a fondo, la falta de solidez y la corta vida de tal concepción.[34] Si hay una lección para aprender, es que ningún símbolo, ningún sistema de representaciones colectivas, ninguna cultura podría ser "creada", inculcada o impuesta sin una base en condiciones de vida concretas y materiales. Pero como el proyecto es, por definición, no permanente, heterogéneo, móvil, con frecuencia inter-regional y hasta internacional, ¿perderán, acaso, importancia las preguntas sobre cultura y símbolos? Es precisamente ahí donde las nociones de "visiones compartidas" y de coherencia entre los "recursos-representaciones y la vida material y concreta" adquieren toda su importancia. El contexto de proyecto, lejos de estar fuera del alcance de los fenómenos de "culturas", está, por el contrario, marcado por sólidas "culturas de oficios": profesiones que elaboran sus propias maneras de ver, de actuar, de ser líderes, de vencer las angustias, profesiones que conciben sus propias ideologías, sus propios "ritos y costumbres", etc.[35] (Sin hablar, por cierto, de casos

[34] Ver Aktouf (1988b y 1990).

[35] Ver Dejours (1980), Crozier (1963), Latta (1968), Hofmaier (1980) Dandridge (1976). Todos estos autores, (como Aktouf mismo [1986[, para los trabajadores de cafés-restaurantes) se interesaron en la vida subjetiva y en los sistemas de representaciones

en los que está involucrada mano de obra de diferentes nacionalidades y hasta de diferentes continentes, en los proyectos internacionales).

Según mis propias investigaciones y experiencias, parece que los contextos de gestión de proyectos están desde el principio marcados por la coexistencia de una doble, o de una triple, visión: primero, las sedes sociales o las direcciones centrales de la empresa, luego, los dirigentes "operacionales"(jefes de proyectos) y, finalmente, los equipos locales de los talleres. En otro texto enuncio los fundamentos y el procedimiento que conduce a tal constatación, así como los detalles y las ilustraciones correspondientes[36]. Muy brevemente, los dirigentes centrales parecen tener una visión de ellos mismos y de su papel, basada en la convicción de que ellos actúan como:

- Un soporte logístico y administrativo indispensable;
- Una entidad de ayuda y de consejo;
- Una entidad que facilita al máximo las operaciones, las "simplifica", las adecúa a las reglas;
- Una entidad cuyos miembros tienen como primera función estar "al servicio en el terreno";
- Una entidad que se encarga de todas las tareas repetitivas, ingratas, agobiantes (todas las cargas jurídico-administrativas y de atención diaria);
- Una entidad cuya razón de ser es facilitarle, lo máximo posible, la vida a la gente sobre el terreno.

Existe una abundante literatura empresarial, especialmente en lo relacionado con la organización matricial, que mantiene y reproduce la imagen idílica de las relaciones entre las sedes sociales y los dirigentes operacionales[37]. A pesar de esto, y si miramos de cerca, vemos que la manera como la "gente sobre el terreno", en particular, los jefes de proyecto, viven las relaciones con sus entidades es muy diferente[38]. Las sedes

---

de trabajadores de oficinas, camioneros, obreros de la construcción, empleados de hoteles, etc. Casi todas esas corporaciones de oficios se pueden encontrar reunidas en una situación de proyecto.

[36] Ver Aktouf (1987b).

[37] Hasta a un autor tan moderno como Henry Mintzberg le es difícil sustraerse a esto. Por ejemplo, en el capítulo 10 de *Structure et dynamique des organisations* (1982).

[38] Ver Aktouf (1987a) para los detalles y las preguntas sobre procedimientos y métodos. En resumen, hablo como investigador y según mi propia experiencia en contextos de gestión por proyectos donde he ocupado posiciones tanto del lado "proyecto" como del lado "dirección general". Mis investigaciones sobre los sistemas de habla y simbólicos me han conducido a inclinarme por las empresas que aplican, más o menos regularmente, formas de gestión por proyectos: Cascades, Fédération de Caisses Populaires. Además, me sirvo de testimonios, ampliamente convergentes, de muchos profesionales de proyectos como MM. J.-C. Huot del Centro Internacional de Grandes Proyectos de la Universidad Concordia en Montreal y C. Frégeau, responsable del sector construcción, Aluminería de Bécancour-Péchiney. Finalmente, mis objetivos pasaron una especie de "prueba", muy positivamente, ante un auditorio

sociales, las direcciones funcionales y las direcciones generales, desde el punto de vista de los jefes de proyecto, serían:

- Mucho más preocupadas por hacer respetar unos procedimientos y por hacer llenar "formularios" que por actuar de manera concreta;
- Mucho más dedicadas a ejercer una función de control que de apoyo;
- Mucho más meticulosas que "facilitadoras" ("maniáticas de los detalles administrativos que quieren saberlo todo permanentemente");
- Personas que creen que "uno no tiene nada más que hacer que llenar sus cuadros, fichas de control y estadísticas";
- Gente que le da predilección a "sus" reuniones y a "sus"comités por encima del trabajo real;
- Gente para la que "la realidad son sus papeles, sus planes, sus proporciones";
- Gente "pagada para buscarle cinco patas al gato";
- Gente "obsesionada por el análisis financiero y el control de costos";
- "Moles" que debemos arrastrar y que agotan a fuerza de hacerlas mover;
- Maniáticas de planos, reglamentos, pliegos de solicitudes, etc., que difícilmente comprenden que "la realidad no es lo que está escrito".

Está claro que he resaltado los extremos y que esa no es la situación que encontramos siempre en todas partes. Pero es algo que toda organización que practique la gestión por proyectos vive con regularidad.

Es fácil imaginar las consecuencias de este estado de cosas cuando se agrega la muy fundamentada hipótesis de una "tercera" visión: la de los talleres y equipos sobre el terreno.[39]

Con numerosos especialistas[40], se puede establecer que el contexto de la gestión de proyectos está marcado por un ambiente de precariedad, con

de especialistas de proyectos en una mesa redonda organizada sobre el tema "Jefes de proyecto/direcciones centrales" en el marco del 54 Congreso de la ACFAS en la Universidad de Montreal en mayo de 1986.

[39] Ver Aktouf (1987b y 1987b), donde se muestra que es, la empresa tradicional, un lugar de casi-enfrentamiento entre varios sistemas de "visiones", de lenguajes, de representaciones, encarnados por unos "grupos" más o menos diferenciados que son los empleados con rango, los sindicatos, las direcciones, los ejecutivos, los ingenieros supervisores, etc.

[40] Ver Vallée (1985), Condominas (1980), Chanlat (1984) en especial los capítulos 6, 7 y 8, donde se explican los mecanismos fundamentales y disfuncionales de la "lógica de las estructuras", "los sistemas de representaciones y el acceso a toda potencia", y "la tentación de las estructuras milagrosas", así como Hafsi (1985) y, muy particularmente, Denis (1983).

cambios rápidos, con fantasmas de "potencias hostiles[41]" por dominar, con diferentes "espacios sociales" que mantienen relaciones constantes[42], con "meta-administradores" (altos directivos) que no sólo administran "operaciones" sino, también, otros administradores[43] (y que, por lo tanto, tienden a ver las cosas de una manera muy diferente) y, finalmente, con un mundo de *"orden" y de "héroes" en un universo más propicio a los "anti-héroes" y al "desorden"*.[44]

A esto se agrega un factor de confusión y de tensión que es la necesidad multilateral, la reciprocidad y la interdependencia de las relaciones, de las responsabilidades y de las cuentas que hay que rendir.

En suma, y en esto me uno, entre otros, a Chanlat, Hofmaier y Dejours, el contexto del proyecto es particularmente propicio para el desarrollo de mecanismos internos colectivos de aliento, de respaldo y de emulación, y, por consiguiente, de ideologías y de visiones particulares. Pese al carácter heterogéneo y provisional de todo proyecto, las diferentes "culturas de oficios" son susceptibles, si existen condiciones favorables, de llegar a una fusión en la búsqueda del éxito compartido, de las potencias y las adversidades vencidas en conjunto, de las dificultades y de las alegrías vividas, o por vivir, los unos con los otros. Quiere decir, entonces, que un proyecto es una situación en la que existen factores movilizadores y agrupadores poderosos y múltiples: el objetivo común tangible y preciso a lograr, los retos y las oportunidades que ofrece de sobrepasarlos, la intensidad de las relaciones que provoca, el acercamiento y la ayuda mutua para los que sirve de pretexto, el contacto continuo que impone entre los diferentes perfiles y especialidades, así como la obligación de un diálogo y de una colaboración, en tiempo real, a la que somete a todos los participantes.

Pero, ¿cuáles son las condiciones favorables para tal ambiente y en qué puede tener el jefe de proyecto una función? Esa es la habilidad fundamental que debe demostrar, además, claro está, de su aptitud en lo que se refiere a lo técnico y económico.

---

[41] Ver Vallée (1985), Chanlat (1984), capítulo 7.

[42] Para una mejor comprensión de la noción de "espacio social", tomada de Condominas (1980), (experiencia particular de sub-grupos al interior de una comunidad más amplia) y de la manera como las considero en mis análisis, ver, en particular, Aktouf (1987b) y (1988b).

[43] Ver Hafsi (1985), donde los "meta-administradores" son definidos como aquellos que practican una "meta-administración", es decir, una administración "por encima" de los administradores: las altas direcciones.

[44] Ver Denis (1983), para quien la organización tradicional clásica es un universo donde se busca la homogeneidad, las cosas bien clasificadas y bien ordenadas, y donde los jefes son los que pasan adelante, los "líderes" que reciben todo el mérito de las acciones exitosas, por lo tanto, son héroes. La gestión de proyectos, por el contrario, implica un trabajo sin orden ni homogeneidad asegurados (aquí, lo inesperado, lo incierto y la heterogeneidad de los actores son la regla) y la atenuación de la figura del jefe detrás del equipo que es el alma de todo proyecto, jefe que es, entonces, un "anti-héroe".

El jefe de proyecto y sus aptitudes particulares

El jefe de proyecto, al igual que cualquier otro administrador, no es susceptible de generar símbolos mobilizadores o agrupadores, ni de crear una "cultura" del éxito (performance) mantenida sin un mínimo de condiciones previas y concretas. En otro texto especifico los hechos y las razones, relativos tanto a la teoría como a la práctica, que me llevan a mantener tal posición[45].

De todas maneras, y aquí reside el objetivo central del punto, el jefe de proyecto, más que ningún otro, está sometido, a la vez, a la necesidad y a la posibilidad de propiciar el surgimiento de una visión compartida. Entre más compartida sea la visión ligada a un contexto de trabajo (que definiré como *una manera de vivir una situación particular, de caracterizarla, de reaccionar ante ella, de hablar de ella, momentáneamente homogénea y compartida* por una pluralidad de personas que intervienen en ella a diferentes grados) mayores son las oportunidades de ver comprometidos e integrados a los diferentes participantes.

Esto se basa en el principio evidente de que entre más se compartan supuestos y convicciones sobre los pormenores de lo que realizamos juntos, será mayor la capacidad de comprenderse rápido y convencerse de que se avanza en la misma dirección, animados por objetivos comunes. La consecuencia inmediata de este principio es que, en el proyecto, cada individuo podrá comportarse como "actor", como "sujeto" considerado, consultado y admitido para exponer "su" punto de vista, para hacer de su tarea "su" acto.

Las habilidades cardinales del jefe de proyectos deben, entonces, estar inscritas en esta primera gran exigencia, definida por W.G. Ouchi: la honestidad, la confianza y la intimidad hacia sus colegas y empleados[46].

Repitamos que el contexto de la gestión por proyectos es propicio para la angustia, que es, según la bella fórmula de H. Laborit, "un déficit de información".[47] La segunda habilidad cardinal del jefe de proyecto será la de ser un agente de transparencia, de accesibilidad a la información, de franqueza en los propósitos y de paciencia enfática en el escuchar (tomar

[45] Ver Aktouf (1988a y 1990). Para abreviar, apoyándome en los conceptos y conclusiones más sólidos de la antropología social y de la etnología, tacho de falsas las pretensiones del movimiento "corporate culture" (en que se encuentra una incursión en la gestión de proyectos bajo la firma de D.I. Clelland (1988)) que quisiera que los administradores pudiesen volverse "héroes sembradores de valores" y creadores de culturas de empresa por la simple gracia de su liderazgo, o de su determinación para insuflar en sus seguidores la creencia en slogans fuerza (promovidas al rango de "símbolos" o de "valores") o, aún, por su ardor para hacer interiorizar y venerar la historia de los fundadores (historia promovida al rango de "mito"). Por el contrario, sostengo, con los antropólogos, que ninguna "cultura" es posible de esta manera -*a fortiori* en gestión de proyectos- si no corresponde a una experiencia, a una situación material de vida todos los días orientada hacia la comunidad, la simetría, la repartición, la consideración recíproca, sobre todo, cuando se desea una cultura de convergencia, de apoyo, de participación, y de compromiso activo y entusiasta.

[46] Ouchi (1981).

[47] Laborit (1987), p. 124 y siguientes.

el tiempo de escuchar y de comprender es una inversión preciosa que evitará bastantes malentendidos y trabajos mal hechos).

Otra gran habilidad consistiría en reducir al mínimo los efectos perniciosos de la distancia que separa la visión de la sede social, de la del terreno de operaciones. Para resaltar mejor el tipo de habilidades que debe demostrar el jefe de proyecto, veamos los elementos esenciales de esta "diferencia" entre las dos visiones:

- En primer lugar, y muchos autores lo dicen, es conveniente considerar la existencia de un "malentendido" en torno a la organización "matricial" o "transversal": *al principio, manera espontánea o casi espontánea, como fluyen las relaciones* en una situación que se torna compleja por la aparición de "programas" o de proyectos que atraviesan la estructura en todos los sentidos. La estructura matricial pierde rápidamente su vocación inicial para volverse un pesado aparato destinado a la reintegración del control y del "orden" que son indispensables para las estructuras centrales[48].
- En segundo lugar, como lo demuestra H. Denis, los dirigentes centrales se mueven en un universo de homogeneidad, de continuidad, de tiempo diferido (sólo se puede reaccionar después del estudio o el análisis de informes), de héroes (patrones y administradores que deciden, imponen, ocupan el primer puesto), de rechazos de la ambigüedad y de múltiples maneras de ocultar o de percibir mal la realidad del campo de trabajo.[49] Por su parte, los jefes de proyecto están sumergidos en un universo hecho, por definición, de heterogeneidad, discontinuidad, de tiempo real (todo proyecto necesita una reacción inmediata), de anti-héroes (saber pasar a un segundo plano, escuchar, ser capaz de cuestionarse), de necesidad de ambigüedad, de incertidumbre y de imposibilidad de ocultar la realidad porque están todo el tiempo frente a los hechos (En un artículo consagrado a a los problemas de comunicación, un experto en gestión de proyectos muestra de la siguiente manera la constatación de "dos universos": el uno, *percibiendo el mundo a través de los computadores* [las direcciones centralizadas] y, el otro, *percibiendo la realidad a través de los sentidos* [los jefes de proyecto]).[50]

---

[48] Estas cuestiones relativas a la estructura matricial, y a los problemas que genera, son tratados por numerosos autores, entre los cuales Peters y Waterman (1982), Chanlat (1984), Denis (1983), Argyris (1967), Knight (1976), Mintzberg (1982).

[49] Ver sobre esta cuestión de la ocultación de la realidad en la vida de las empresas: Ketz de Vries (1979); Kets de Vries y Miller (1985), Este fenómeno puede ser ilustrado con el testimonio de dos capataces (trasladados, a causa de la venta de la fábrica, de una multinacional norteamericana a una quebequence, cuya filosofía de gestión es muy cordial y abierta) para quienes la diferencia más grande entre las dos situaciones era que "en tiempos de la multinacional", ellos eran obligados a "contar mentiras" para responder a la exigencia de llevar la constatación de al menos dos infracciones por día de parte de los obreros.

[50] Blankevoort (1984).

- En tercer lugar (lo que reviste una importancia fundamental, como lo veremos más adelante), las sedes sociales son *un mundo de escritos, de cifras, de planes, de certezas consignadas en papel,* mientras que el *terreno de trabajo es un mundo de lo oral, de relaciones verbales, de riesgos y de acontecimientos fortuitos,* que sobrepasan de manera constante los escritos e instalan lo "indefinido", el "ruido".

Sin ser maniqueísta, ni normativo en exceso, se pueden prever ciertas consecuencias de lo anterior, en el sentido de un reconocimiento de los diferentes "obstáculos" que resultan en el camino de la gestión por proyectos y de los medios de vencerlos o de prevenirlos.

Todo administrador comprometido en un proyecto, ya sea supervisor, director operacional o jefe, debería estar advertido sobre esos obstáculos. Tiene que demostrar capacidades de *uniformar las visiones y de admitir el desorden y la ambigüedad* que van a la par con el "funcionamiento matricial", inevitable en el contexto de un proyecto. En otros términos, deberá renunciar al mito de las certezas, de las previsiones infalibles, de la omnipotencia del jefe-héroe, del control omnipotente, del poder unilateral. El jefe de proyecto está llamado a ser *capaz de comprender,* mejor que nadie, *las diferentes percepciones presentes,* de sintetizarlas y de hacerlas converger hacia el sentido común que, gracias a la posición que ocupa, puede percibir, mantener y reforzar. Un jefe de proyecto no es ni un papá castigador, ni un director de trabajos, ni un vigilante que estimula el rendimiento, ni un calculador a cargo, ni el experto *nec plus ultra* de los aspectos técnicos del proyecto.

En la más reciente literatura sobre administración, se recurre a "aperturas" necesarias hacia las cuales deberá orientarse el administrador del mañana. El gestor de un proyecto se asemeja al primer jefe por las siguientes exhortaciones:

- "Pensar lo impensable" y renunciar al sueño de la "administración científica"(sobre todo, con la cantidad de programas computarizados que conocemos).
- No reemplazar más el juicio y la reflexión por "herramientas de administración" como los ratios, los algoritmos y los modelos, porque reflexionar no es sólo calcular o servirse de un instrumento prefabricado.
- Pensar globalmente para actuar localmente: cada acción o decisión, aun de detalle, tiene repercusiones sobre un conjunto de elementos que se encuentran en interacción; una visión de sistema permite evitar el manejo a corto plazo.
- En términos de Herzberg,[51] no seguir viendo al ser humano como una "termita productora" que se puede "administrar científicamente".

[51] Ver Herzberg (1980).

- Pensarse, cuando se es dirigente, como catalizador que permite a los demás expresarse y realizarse; por lo tanto, como *facilitador de medios y generador de condiciones favorables para la expresión de todos.*
- Instaurar una participación sin prejuicios, donde los empleados son considerados y tratados como integrantes.
- *Aceptar e incitar al diálogo,* la expresión, el *ruido* (estar en capacidad de tolerar la existencia de diferentes contenidos, fuentes y formas de "mensajes", diferentes a las de los dirigentes; esto puede asegurar la autorregulación, la adaptación y la fiabilidad)[52].
- Ser capaz de *lograr una "desgarrante autocrítica",* según la fórmula de Toffler, por lo tanto, de distanciamiento y de cuestionamiento hacia su propia práctica.
- Tener prudencia y humildad, así como audacia (pero con conocimiento de causa) frente a la complejidad y a las interdependencias múltiples. Comprender que no hay soluciones simples para las cosas complejas.
- *Cultivar el orgullo de pertenencia* a un gremio que participa en el proyecto (por ejemplo, no tratar de imponer las mismas reglas a todos de manera rígida, dejar exteriorizar los modos de vida de los diferentes gremios).
- Hacer que el mérito de cada uno *sea reconocido y honestamente recompensado,* y no sólo por palabras amables, o, como he visto con frecuencia, con cartas tipo. Primas, vacaciones pagadas o cualquier otra forma de gratificación tangible, proporcional al servicio prestado, y acompañada de palabras amables, son prueba de una consideración real.

Además, todo lo anterior se puede facilitar por el carácter necesariamente "orgánico" de las relaciones en el contexto de gestión por proyectos. Para emplear el lenguaje de Mintzberg, diría que se trata de las características de una "adhocracia" reforzadas con las de una "estructura simple", características que reaparecen con la complejidad propia de las empresas que recurren a la gestión por proyectos (el ajuste mutuo, la cooperación comunitaria y recíproca, etc.)[53], mientras que en las estructuras centralizadas, se trata, con mayor frecuencia, de las características de "burocracias profesionales" (la estandarización de cualificaciones, el reino de tecnócratas-analistas)[54]. Es decir, una vez más, toda la diferen-

[52] Se puede soñar, por ejemplo, con las "leyes Auroux" que tienen que ver con la instauración del derecho de expresión en la empresa en Francia, con el "secreto" del éxito de la empresa quebequence Cascades tal como se da por sus dirigentes: la apertura, la repartición y el derecho a la palabra. Ver Atlan (1972 y 1979); Aktouf (1987a).

[53] Ver Mintzberg (1982), en particular los cuatro primeros capítulos.

[54] Ver, en particular, en Chanlat (1984) y, en menor medida, en Peters y Waterman (1982), cómo las estructuras centrales de las empresas creen en soluciones hechas

cia de "culturas" o de "espacios sociales" que los modos de estructura y de administración crean entre unos y otros.

Por necesidad, el proyecto también se revela mucho más marcado por la oralidad y por las relaciones verbales. Mas, según las más profundas lecciones de lingüística, es ahí donde el empleado tiene precisamente la ocasión de ser, y de ser tratado como una "persona", como un "sujeto", o, al contrario, de ser invalidado, tratado como "objeto" e impulsado hacia la ausencia de compromiso. El lenguaje es la expresión de la participación del empleado en una situación. Hablar el "mismo lenguaje" no significa sólo decir las mismas palabras o utilizar el mismo vocabulario; es vivir y significar las mismas cosas. Cuando se aplican los esquemas de la lingüística, se vuelve evidente que el mundo empresarial tradicional (y con mayor razón el muy tecnificado de la gestión por proyectos) crea, con el tipo de lenguaje que favorece (procedimental, técnico, afirmativo, autoritario, instrumental, dominador, unilateral), una brecha entre el discurso y la realidad.

El lector podría preguntarse, con razón, cómo hacer para adquirir o desarrollar ese tipo de aptitudes. Sería muy presuntuoso pretender que se puede aportar una respuesta directa a semejante pregunta. Por esto me contentaré con enunciar algunos principios que, me parece, pueden guiar el espíritu de la gestión del mañana, y, en particular, la gestión de proyectos.

No es para resolver los detalles de proyectos técnicos y financieros que se nombra un jefe de proyecto, sino para hacer que los individuos que tengan esta carga y la experticia correspondiente, puedan hacerlo en las mejores condiciones. Para utilizar de nuevo el vocabulario de Mintzberg, yo diría que las funciones primordiales que debe desempeñar el jefe de proyecto, son las de "distribuidor de recursos y de información", "de vocero" y de "representante"[55]. Debe ser apto para comprender los lenguajes y las solicitudes, para representar, comprender y defender a cada uno y a cada gremio. Es casi un verdadero "antropólogo de campo" que debería poder "leer" cada contexto en particular, adaptarse a él y hacer que las estructuras locales se adapten también; porque *el terreno y lo real son los que siempre deben tener la última palabra.* De esta manera, plegándose a las exigencias del campo de trabajo y opacándose detrás de los colaboradores en la realización de cada parte del proyecto, es como será un "héroe" en el verdadero sentido mítico de la palabra.

Por otra parte, más que cualquier otro, el gestor de proyectos está en la mira de la continua discusión de B. Lussato, consultor internacional[56], en la que hace un llamado a una indispensable "cultura general" del administrador. Su premisa es simple y potente: ningún espíritu de síntesis, ninguna reflexión global o "sistémica" se puede hacer sin *recurrir a los*

que aportarían "estructuras milagrosas" y la "potencia" de la racionalidad, de los lenguajes formales, de las herramientas de análisis.

[55] Mintzberg (1973).

[56] Lussato (1986) y Lussato y Messadié (1986).

dos hemisferios cerebrales al mismo tiempo. Además, para nuestras obsesiones de cientificismo, de rigor técnico y matemático y de avanzadas especializaciones, sólo desarrollamos y usamos las funciones de nuestro hemisferio izquierdo, el del lenguaje formal y de la lógica racional, lineal y analítica, en detrimento del hemisferio derecho que es el de la síntesis, de la intuición y de la visión global. Para Lussato, es indispensable velar por la estimulación paralela del hemisferio derecho (mediante la cultura general, las artes, las letras) y recuerda que es una práctica corriente de los administradores y trabajadores japoneses.

El jefe de proyectos debe tener visión y razonamiento sintéticos. Tiene que adquirir, entonces, como todo administrador actual, las más variadas experiencias de las llamadas ciencias sociales y humanas. Estos son los conocimientos que servirán de base para el desarrollo del discernimiento, del espíritu de síntesis, de la reflexión y del razonamiento global.

D. Algunos ejemplos de administración renovada exitosa

No pretendo retomar la descripción y el análisis detallados de ciertos ejemplos de estilos de administración que parecen lograr una verdadera "renovación" empírica de la gestión. Me contentaré con subrayar los puntos en común y señalar lo esencial.

Lo que sorprende, en un primer momento, es el origen común de la "base" sobre la que se sostienen estas empresas, que hoy en día tienen un gran éxito aunque pertenecen a tipos, contextos y culturas en extremo diferentes, desde Quebec, Francia y Estados Unidos hasta Brasil. Se trata de cinco empresas que han hecho hablar de ellas, poco o mucho, durante los últimos años, ya sea por medio de libros, tesis, artículos o por medio de reportajes televisados, como Cascades en el Quebec, pero también en Francia y otros lugares; Semco en Brasil, Johnsonville-Saussage en Estados Unidos, Forbo en Canadá de habla inglesa y en Quebec, Benoit S.A. en Francia y, finalmente, Kimberly-Clark en Estados Unidos[57].

De estas empresas, dos son multinacionales presentes en tres y más continentes y registran, respectivamente, entre 10.000 y 40.000 empleados. Las otras son de tamaño más mediano y no son multinacionales.

La "base" común de esos ejemplos es, innegablemente, y por encima de todas las cosas, el tipo de relaciones establecido entre dirigentes y dirigidos, empleadores y empleados, pero, sobre todo, entre empleados y empresa. En el fondo, se hizo, de manera diferente en cada caso, lo que hacen los japoneses, los escandinavos y los alemanes desde hace casi un siglo. En efecto, de una u otra manera la organización se ofrece como

[57] Cascades: ver mis propias publicaciones, lo mismo que las de Cuggia (1989); Johnsonville-Saussage: ver Stayer (1990); Semco: ver Semler (1993); Forbo y Kimberly-Clark: ver Maisonneuve (1994).

espacio para la libre expresión, como lugar de apropiación y de intercambio. Suficiente para infligir un serio retroceso a los sempiternos y *falaces argumentos de "intransferibilidad cultural"* de "modelos" considerados tan esotéricos e impermeables los unos como los otros. Nunca será demasiado repetir que no se trata y que nunca se ha tratado de transferir algo de lo "cultural" (sino, *¿cómo habrán podido los japoneses, según la propia opinión de Occidente, copiar, "espiar" y transferir a su país, tan hábilmente, lo que provenía no solo de culturas, sino también de civilizaciones diferentes?).* De lo que se trata es, pura y simplemente, de una decisión sobre el tipo de empresas que queremos: ¿con un poder unilateral, individualista, egoísta, maximalista? o ¿un poder compartido, más altruista, menos ciegamente materialista y más comunitario? Es un asunto de selección, no de cultura (si se mantiene la existencia de una cultura que se denomina individulista, cínicamente maximalista, entonces ¿sería necesario apoyar una legitimidad del mismo tipo para pseudoculturas totalitaristas, fascistas, antisemitas, racistas, anti-feministas?).

Para mí, la prueba de que se trata de una cuestión de elección (en primer lugar, de los que tienen el poder), es la existencia y la prosperidad de los ejemplos que trataré. Si fuera un asunto de "culturas intransferibles", ¿cómo habrían podido multinacionales como Cascades y Kimberly-Clark recurrir al mismo tipo de gestión en diferentes continentes? (¿Cómo lograrían los japoneses lo que hacen al interior de Francia con Sumitomo y Akaï en Montluçon y en Honfleur?).

Pero volamos a la famosa base común de estos ejemplos:

- Una pirámide reducida al mínimo (dos o tres niveles);
- Oficinas abiertas a todos;
- Posibilidad de interpelación para todos en cualquier momento;
- Transparencia de la información (excepto, por supuesto, la considerada como de difusión restringida);
- Ninguna decisión sin la opinión de los empleados involucrados;
- Simplicidad y espontaneidad en las relaciones;
- Ausencia de signos que denoten status;
- Ausencia de privilegios exclusivos u "ocultos";
- Escucha sistemática de los empleados de planta;
- Auto-organización y auto-control;
- Ningún acto, "regla" o signo de desconfianza;
- Excelentes condiciones de trabajo (incluso en los salarios);
- Acceso a todo lo que habitualmente está reservado para algunos (las acciones, los medios naturales, los beneficios, las distracciones, etc.);
- Multiplicación de las acciones y signos simbólicos de la vida en comunidad (mobiliario, vestido, acceso a locales, ceremonias, etc.);
- Administración con "cara humana" (tratar, en la realidad, a todos los empleados de una manera más amistosa que de negocios; ser flexible en cuanto a reglas, comprensivo, reconocer el derecho al error, brindar confianza *a priori*).

Podría prolongar esta lista de características comunes, pero al presentar algunos hechos, antes de una tentativa de teorización del género "leadership-management", a partir del caso Cascades, se ilustrará mejor al lector sobre la naturaleza de las relaciones mantenidas en estas empresas.

Como volveré en detalle sobre el caso Cascades, veamos primero ciertos hechos sobresalientes relativos a los otro cuatro casos.

Semco (Brasil. Talla mediana. Turbinas, frío industrial y electrodomésticos)

- Los cargos de secretariado fueron suprimidos porque no tenían "potencial": cada uno escribe su propio correo y las secretarias ocupan puestos más valorizantes.
- Igual con los cargos de telefonista, recepcionista, etc.
- Los obreros disponen de áreas de descanso equipadas con sillas, plantas verdes y bebidas en los talleres de producción.
- En los talleres los obreros disponen de una cabina telefónica insonorizada para sus llamadas personales.
- Los salarios pagados a los empleados de planta (la participación en los beneficios) representan más de 10 veces el salario mínimo establecido en el Brasil.
- Las márgenes, beneficios y ventas están a la disposición de todos y los beneficios son objeto de una división negociada y aceptada (23% del beneficio neto).
- Las comidas del restaurante de la empresa (abundantes y de excelente calidad) son pagadas por los empleados de acuerdo con su salario: entre 20 y 40% de su valor real.
- La contratación y la promoción de los ejecutivos (incluido el director de la fábrica) la deciden los empleados. Éstos pueden parar la producción para hacer las entrevistas necesarias.
- Todo ejecutivo es evaluado por sus empleados quienes pueden poner fin a su trabajo si es necesario.
- Los empleados y obreros tienen toda la libertad para auto- organizarse, discutir los procedimientos, las solicitudes con la dirección, planificar las actividades, los plazos (y digo bien claro, libertad total, la única condición es que el trabajo, una vez aceptado, sea realizado respetando los requisitos de cantidad, calidad y tiempo convenidos).
- En el área de la empresa no hay ningún signo de diferencia de status: ni uniformes, ni oficinas cerradas, ni lugares reservados, ni mobiliario especial.
- El conjunto de empleados y su sindicato, son animados a discutir (o a rechazar), cada vez que lo juzguen conveniente, las órdenes, las directrices y las orientaciones provenientes de la empresa y de sus ejecutivos y dirigentes. Un texto dirigido a todos afirma que aún la alta dirección ve en el ejercicio de la contradicción y de la

oposición un elemento sano y necesario para la evolución de la empresa.

- El presidente-propietario afirma que desde que tuvo la idea de negociar con sus empleados y de confiarles en cierto modo la suerte de la empresa, él solo tiene que dedicarle el 30% de su tiempo mientras que antes le dedicaba, con frecuencia, más de 80 horas por semana. Afirma que hoy su principal función es "no hacer nada".
- Todos los indicadores de buena salud y de prosperidad de la empresa se han triplicado, sextuplicado o más. Ya sea la cifra de ventas, los beneficios, la productividad, los accidentes, las enfermedades, las ausencias, los costos, la calidad, las innovaciones, etc.
- Finalmente, destaquemos que en la recesión grave a inicios de los 80, en vez de realizar compresiones, el jefe le prestó a algunos de sus obreros, maquinarias y herramientas; de esta manera, 15 obreros abrieron sus propias empresas que emplean 120 personas en la actualidad.

Benoit S.A. (Francia. Alimentación. 200 empleados)

Un poco como Semco, esta empresa declara que practica una verdadera democracia desde 1976. Consiste, entre otras cosas, en hacer elegir el presidente por los accionistas y empleados cada año (aunque la familia sea la principal accionista). Todo asalariado con más de un año de antigüedad participa en la evaluación de los ejecutivos y del presidente. Estos sólo son confirmados en sus cargos si obtienen una nota superior a la media (5 sobre 10). Además, todos los empleados están interesados en el aumento de la cifra de ventas y de los beneficios porque de esto dependen sus primas; ellos participan en las decisiones, la información, los proyectos, etc. Al igual que en Semco, el sindicato (la CFDT) es reconocido como un socio esencial y tratado como tal.

La cifra de ventas de Benoit S.A. se triplicó en diez años y todos están satisfechos con este modo de funcionamiento[58].

Johnsonville-Saussage (Medio oeste de los EE.UU. Mediana empresa. Alimentación)

Según el mismo jefe-propietario, en la muy prestigiosa *Harvard Business Review*[59], al "aprender a dejar que sus obreros tomaran las decisiones", transformó sus "tropas" en un "magnífico vuelo solidario de ocas salvajes", mientras que anteriormente su empresa semejaba más a una "tropa de bisontes revolcándose en desorden en el fango".

Afirma que logró esto "aprendiendo" simplemente a "volver inútil su propia función", hasta el punto de confiar a sus empleados las entrevistas de contratación de personal o las decisiones de licenciamiento y reestructuración. No es necesario precisar que, también en este caso, el jefe

[58] Ver Benoit (1988).
[59] Ver Stayer (1990).

se felicita por haber registrado récords de mejoras, hasta asegurar que si la empresa hubiese mantenido un estilo de gestión más tradicional, su supervivencia se hubiera visto bastante comprometida.

Kimberly-Clark (Multinacional norteamericana. Varias decenas de miles de empleados. Productos para la higiene, especialmente)

A la manera de Cascades, la "filosofía" de esta multinacional se aplica en todas su filiales:

- El uniforme es el mismo para todos, incluidos el presidente y los ejecutivos.
- Los lugares de reunión, de descanso, de alimentación y los menús son los mismos para todos.
- Las oficinas de ejecutivos e ingenieros están abiertas para todos y en especial para los empleados y obreros cuyas solicitudes se atienden inmediatamente.
- El punto de vista de los empleados de planta es sistemáticamente solicitado, tenido en cuenta y hasta predominante (aún confrontado al de los ingenieros para cuestiones como ajustes sobre las zonas de producción).
- Toda la información relacionada con los diversos aspectos de la vida de la empresa, incluso las "orientaciones estratégicas", es accesible, compartida y comentada.
- Un programa muy completo de gestión para la "calidad total" que se transformó en un complicado aparato de procedimientos minuciosos, se sometió a la concertación directa con la base, a quien se dejó la iniciativa.

Entre los resultados espectaculares obtenidos, los dirigentes citan ciertas operaciones delicadas que tomaban diez horas y que se han reducido a diez minutos con la ganancia adicional de mejor calidad, tres veces menos accidentes, enfermedades y ausencias.

Forbo (Quebec y Ontario. Empresa mediana. Derivados de la madera y del plástico)

En lo que concierne a este último ejemplo, antes de pasar al ensayo de comprensión teórica más global del caso Cascades, me contentaría con señalar que fuera de las medidas y de los modos de relaciones parecidas a las precedentes, aquí se ha dado a los empleados la tarea de definir, de escoger y de cifrar su propio programa de formación para capacitarse y mejorar la calidad; se han organizado sesiones de formación para empleados y ejecutivos en general; finalmente, el presidente de las instalaciones en Quebec se dio cinco años para suprimir su función y su cargo y "confiar la gestión completa" a la colaboración entre los ejecutivos y los empleados.

Estos ejemplos, variados y diferentes bajo casi todos los aspectos, muestran de manera clara que el llamado freno de la transposición cultural no es más que cuestión de ánimo o un problema de adaptación, que existe pero del que se exageran considerablemente los aspectos que se pretenden inaplicables. Se ve claro cómo entre la manera de hacer de estas empresas norteamericanas, quebequenses, brasileña, anglo-canadiense y las maneras de hacer relacionadas con los modelos alemán, escandinavo o nipón, no hay en realidad diferencias de origen sino "variaciones" por así decirlo, sobre un tema fundamental: dar, de una u otra forma, al conjunto de miembros de una organización, la posibilidad de entrar en relación de apropiación real con todo lo que constituye la vida de la empresa. Que haya grados de apropiación en función de las "culturas", de las funciones, de los niveles y competencias, no hay duda, pero lo indispensable es que cada uno se sienta en la posibilidad de sobrepasar sus propias marcas (y no solo de una manera rentabilista), que tenga el deseo y sea reconocido[60] por los otros miembros de la organización.

Un análisis más teórico se apoya en la filosofía de gestión y el estilo de liderazgo desarrollado en la empresa que me ha servido, desde 1985, de laboratorio y de faro en la exploración y la consolidación de lo que podría ser el "marco empresarial" que busca responder a las exigencias de movilización, interés en el trabajo, calidad, economía, tratamiento de lo complejo, creatividad, constante mejoría de la productividad, conciencia ecológica y social de este fin de siglo: la sociedad Cascades.

Pese a algunos inconvenientes mayores como el cierre de fábricas en Port-Cartier, en la costa norte, o de serias dificultades en las relaciones de trabajo en Jonquiere, Cascades permanece firme en las esperanzas de éxito que yo puse en ella cuando no era más que una pequeña empresa regional, si no local, hace ya casi diez años.

Cascades Inc. (Quebec. Multinacional. Pastas y papeles. Cerca de 10.000 empleados. Alrededor de 70 filiales en tres continentes)

El estudio del "caso" Cascades no se hará sobre un plano descriptivo y factual (ya lo mencionamos antes), sino sobre un plano analítico y conceptual, recapitulando de alguna manera, los atributos que deben presidir al modo de gestión y de dirección propicia a esta famosa "relación de reapropiación".[61]

De manera paralela, a la moda de la investigación de nuevos métodos de administración, como la administración cultural o simbólica, apare-

[60] Acordémonos de la notable fórmula, infinitamente premonitoria, de Max Weber, en *Economie et societé*: "el celo de los trabajadores" y su incitación a "sobrepasarse" sólo se conciben si hay "reapropiación de los medios de aprovisionamiento (equivalente a "medios de producción").

[61] Un estudio más detallado sobre este tema fue publicado bajo el título "Adhésion et pouvoir partagé" en la revista *Gérer et comprendre* del Centro de Investigación en Gestión de la Escuela Politécnica de París; ver Aktouf (1991).

ció un cuestionamiento sobre el modo de dirección de las personas, sus facetas ocultas, sus dimensiones simbólicas o patológicas. Me parece, sin embargo, que un autor como Sievers[62] sigue siendo uno de los pocos que impulsó el análisis hasta ciertos fundamentos originados en mecanismos psíquicos, profundos e inconscientes. Partiendo de lo que él llama el "mito empresarial" primordial (mito que pretende que sólo los dirigentes pueden y saben dirigir) y de la constatación de que la teoría general y la práctica del liderazgo son una "perpetuación de la inmadurez" y una infantilización por la posición del dirigente en relación de dependencia[63], Sievers ejerce un ataque tan radical como original a uno de los fenómenos tratados con más amplitud en administración.

Hay otra pista de reflexión que me parece igualmente prometedora y es la interrogación más avanzada a propósito del papel desempeñado por la capacidad de interpelar el poder o la autoridad. Berle (1957) la presenta como una fuente de legitimación y de reconocimiento de la autoridad por y para aquellos que se someten a ella, y Sainsaulieu (1983) muestra cómo esta interpelación es necesaria para la llegada de un tipo de "nuevos actores", solidarios y cómplices en las organizaciones.

La transgresión del mito empresarial y esta posibilidad de ser interpelado parecen poder conferir a los dirigentes una base de legitimidad y una posibilidad de movilización de las voluntades de sus "dirigidos", mucho mayores y más sólidas de lo que permitiría cualquier otra forma de poder autoritario o manipulador. Es el tipo de poder que Schumpeter (1979) pone en los atributos de lo que él llama el "jefe mítico" o "romántico" y que se puede, como lo veremos, acercar a la noción de "jefe carismático" o de modo de autoridad propia de instaurar un contexto de "comunidad doméstica", solidaria, parecida al modelo de *oïkos*[64] predilecto de Max Weber (1971).

Para comprender mejor el contexto de las relaciones en esta empresa y el modo de liderazgo que se practica aquí, veamos algunos propósitos constructivos de su presidente, quien es el mayor de tres hermanos patrones-propietarios, y vicepresidentes:[65]

---

[62] Sievers (1986a y 1986b). Se pueden citar también Kets de Vries (1979), Denis (1983), Sainsaulieu (1983), Chanlat (1984), Schein (1985), Kets de Vries y Miller (1985), Kets de Vries (1988).

[63] Esta "puesta en relación de dependencia" del otro fue señalada, por otra parte, por el grupo de Palo Alto y estudiada como fenómeno patológico en el proceso de comunicación y de relaciones interpersonales. Bateson llama a esto mecanismos de "complementariedad" y de "metacomplementariedad" (Watzlawick *et al*, 1979, y Bateson *et al*, 1981).

[64] El *oïkos* designaba, en la antigua Grecia, la "casa" comunitaria, especie de granja autárquica o señores, esclavos, y trabajadores libres que llevaban a cabo conjuntamente los diferentes trabajos necesarios para la vida económica, conservando siempre entre ellos lazos de solidaridad y de ayuda mutua. La "casa" de Ulises y la manera como estaba "administrada" es, bajo la pluma de Homero, el prototipo, sin duda, de lo que eran la vida y el estado de ánimo del *oïkos:* trabajos comunitarios, intimidad y vida cotidianas compartidas.

[65] Entrevistas realizadas en el otoño de 1985 y 1986 y en invierno de 1990-1991.

- "No quiero descripción de puestos, ni de títulos: nadie tendrá autoridad por el título".
- "No es necesario el mito del patrón... Hay que decirle a los empleados que uno no lo sabe todo".
- "Se comparte el trabajo y los beneficios, mis hermanos y yo hemos trabajado en todos los cargos, y aun en aquellos en donde los obreros no querían (porque era muy sucio o difícil). Cuando hablamos tenemos más credibilidad ante los ojos de los empleados".[66]
- "Es necesario que los trabajadores tomen decisiones; es con este objetivo que se hace".
- " Los empleados están orgullosos de ver que "su" Cascades tiene éxito".
- "Se hace la repartición de beneficios, pero esto va con el resto. Es un todo, no es suficiente con compartir sólo el beneficio..."

Veamos igualmente, por cuestión de simetría, los propósitos típicos de obreros de Cascades en relación con sus dirigentes:[67]

- "Son patrones y dirigentes a quienes se les puede hablar".
- "Con ellos estamos consentidos, considerados".
- "Bernard no tiene miedo de hablar con un pobre tipo como yo".
- "Bernard es igual a ti".
- "¡Aquí en Cascades, tú no recibes órdenes!"
- "Ellos consultan con los empleados cualquier decisión; es su punto fuerte".
- "¡La compañía es de todos nosotros!"
- "Tu trabajas para ti".[68]

Antes de pasar a las dimensiones teóricas, veamos un último hecho significativo: a través de toda la compañía se divulgan las dos siguientes historias, que suscitan adhesión y admiración tanto como el contenido de una reciente entrevista[69] dada por el presidente-propietario:

- Durante una fiesta un obrero un tanto ebrio, interpeló al presidente (Bernard), reprochándole no se sabe qué. Este último le hizo ver que era mejor hablar "sin tragos". Entonces el obrero golpeó "muy fuerte" al presidente quien sólo dijo: "está bebido, no sabe lo que hace". La única medida tomada contra el obrero fue la de no volver a permitirle excesos de alcohol durante las ceremonias colectivas.

---

[66] Recordemos que los hermanos propietarios partieron de cero, al final de los años 50, con su padre, ex obrero y sindicalista, y estaban acostumbrados a "trabajar como todo el mundo", desde la compra del primer "viejo molino" para pastas de papel, en todos los puestos de trabajo, incluidos los más pesados.

[67] Propósitos sacados de entrevistas realizadas en el sitio entre 1985 y 1991.

[68] Todo esto no debe hacer creer que todo es perfecto en Cascades. Existen muchos aspectos (el ambiente físico, las condiciones de trabajo, la gestión).

[69] En *Le Devoir*, lunes 14 de marzo de 1994.

- Durante otra fiesta similar, un grupo de obreros reprochó por el micrófono a Alain (tercer hermano y vicepresidente) el tener tendencia a "jugar al jefe". Este tomó el micrófono y prometió "corregirse".
- Finalmente, interrogado sobre la "siguiente generación de los Lemaire a la cabeza de Cascades, Bernard Lemaire respondió al periodista: "nuestros hijos asegurarán la dirección si se muestran competentes".

Como lo deja entrever el estilo de dirección de Cascades, es alrededor de tres ejes que se puede intentar una interpretación del tipo de autoridad y de relaciones a las cuales remite: el primer eje sería el estudio de lo que parece un tipo de liderazgo "carismático"; el segundo eje sería el intento de comprensión de las fuentes y de las bases de ese poder carismático; finalmente, el tercer eje sería la reflexión sobre las condiciones y consecuencias de la instalación de un poder de fácil acceso y al cual se le pueden pedir cuentas.

Considerando la manera como hablan los empleados, en particular sobre Bernard Lemaire, presidente-propietario-fundador, se comprende que estamos en presencia de un carisma y, al mismo tiempo, ante el regreso de una forma de autoridad que revela un cierto sello tradicionalista y sansimoniano. Si comenzamos por el aspecto "tradición", encontramos, en efecto, varias facetas convergentes de este tipo de ejercicio del poder:[70]

- Para empezar, la tradición, bien instalada en la civilización occidental, pretende que la propiedad confiere unos "derechos" entre los cuales están, en lo que tiene que ver con la empresa, los de fijar el modo de uso de los medios de producción (Weber, 1971) y de gozar del "derecho de poder" (Berle, 1957; Etzioni, 1964). Hay entonces, una fuente de legitimación muy poderosa que vuelve inadecuadas, aquí, las reservas enunciadas desde hace mucho tiempo en cuanto a la disolución de la propiedad y a sus consecuencias sobre el ejercicio del poder en las empresas (Galbraith, 1968 y Berle, 1957). Por consiguiente, no hay nada más "natural" que ser el "jefe" de una empresa cuando se es el propietario-fundador.
- Enseguida, el presidente y sus hermanos se ofrecen como voluntarios para múltiples formas de intervención en el medio ante los empleados (préstamos otorgados a ciertos comerciantes locales, atención prestada al endeudamiento de los empleados para la compra de acciones, asesorías, visita a los empleados cuando están enfermos, accidentados o cuando muere un pariente, etc.); se muestra claramente una interpenetración de la vida social y de la vida laboral.

[70] Recordemos que Weber define el poder tradicional por el hecho de obedecer no a unas reglas sino a la persona llamada a este fin por la tradición. (1971, p. 232).

- Finalmente, varios elementos resultan de una tradición cercana al sansimonismo, como se expresa en la doctrina de un Le Play, por ejemplo: una "autoridad" siempre basada en la bondad, en el amor del prójimo, en la preocupación por la suerte de los empleados, en la equidad, en la justicia, etc.[71]

Una dimensión innegablemente carismática se transparenta igualmente en los términos utilizados por los empleados, particularmente, con respecto al presidente: "es un hombre extraordinario", "es punto aparte", "nunca he visto a alguien como él", "un patrón como ése, no existe"[72].

Hay otras *dimensiones del carisma reseñadas por Weber,* menos conocidas que se pueden descubrir en Cascades: *el carácter ausente o poco definido de la jerarquía,* compensado por "la intervención directa del jefe", la capacidad de "vivir con el 'señor' en un comunismo de amor o de camaradería"; la de *transformar el pasado* y de ser "específicamente revolucionario"[73]. En efecto, Cascades rompe con toda la administración clásica. Aunque Weber opone el tipo carismático "puro" a los tipos racional y tradicional (sobre todo, patriarcal y patrimonial) en virtud de su caráter irracional y de su relativo desprendimiento de los asuntos materiales de lo cotidiano, me parece que Cascades realiza una especie de coexistencia intermediaria entre el tipo carismático y el tipo tradicional.

El carisma y el heroísmo, aunque Weber no utiliza el término "héroe", son, de manera evidente, nociones muy cercanas ya que los logros de un héroe (de un "jefe guerrero", por ejemplo) pueden hacer de él un gran portador de carisma[74]. No hay ninguna duda, si nos fiamos en la manera como hablan los empleados, de que los tres hermanos propietarios-dirigentes, y, en particular, el presidente, tienen imagen de héroes que casi siempre realizan actos fuera de lo común, desde el punto de vista de la generosidad, de la solidaridad, de la simplicidad, de la fraternidad, de la bondad, de la magnanimidad, etc.

Con especialistas de la mitología como Eliade (1963 y 1979) o Caillois (1981) o, aun, con autores como Sievers (1986b), aprendemos que el héroe está caracterizado por un doble atributo: primero, para el común de los mortales, transgredir los tabúes y, luego, ser capaz de exponer su vida en todo momento, de vivir con ese riesgo y de hacer frente, conscientemente, a la idea de su propia muerte[75].

---

[71] En la obra de Fayol, *Administration industrielle et générale* encontramos restos de esta tradición, ya que él habla de "bondad" y "equidad". Además, su predecesor y superior jerárquico, Stéphane Mony, era un fiel seguidor de San Simón, en su trato con los obreros, y además era discípulo de Le Play (Reid, 1986).

[72] Weber define la denominación carismática como la cualidad extraordinaria de un personaje, que está, por así decirlo, dotado de fuerzas o poderes sobrenaturales o sobrehumanos o, al menos, por fuera de los de la vida cotidiana (1971, p. 249).

[73] Weber (1971), p. 250 y 252.

[74] Weber cita el ejemplo de Napoleón. Schumpeter (1979) cataloga a este género de jefe como un "jefe mítico" o "romántico".

[75] Cascades sería aquí el ejemplo de relativización de la "contradicción simbólica" de la que hablábamos más arriba. Los arquetipos de esta clase de heroísmo pueden ser

Comencemos por la transgresión de los tabúes. Por cuestiones de argumentación, tomémonos la libertad de elevar a categoría de tabú un cierto número de prohibiciones consagradas como intocables por la tradición industrial y constatemos la heterodoxia de Cascades:

- La transgresión del tabú de la jerarquía, violable y limitable a voluntad, en todos los sentidos.
- La transgresión del tabú del exclusivismo que envuelve al capital y al beneficio, y que por tradición pertenece estrictamente al propietario.
- La transgresión del tabú del secreto de información financiera y contable, normalmente considerada como un arma entre las manos de los dirigentes (contra los competidores, los sindicatos e incluso los empleados).
- La transgresión del tabú del carácter casi-paria del empleado o del obrero con quien conviene, tradicionalmente, guardar la distancia.
- La transgresión del tabú de la exclusividad de la propiedad por el hecho de ofrecer vehículos, material, productos, herramientas, locales, un gimnasio e incluso la piscina del presidente o su helicóptero, para uso de los empleados y de sus familias (para bautismos del aire, etc.).
- La transgresión del tabú de la diferenciación de los estatus por los puestos, los locales, los privilegios exclusivos, etc.
- La transgresión del tabú que rodea a la organización y a la manera de producir, a través de la libertad de organización de los equipos, del derecho de "probarse", del derecho al error, etc.
- La transgresión del tabú de la asociación del empleado a la decisión, a la concepción, a la orientación o del tabú de dejarlo actuar como quiera[76].

Veamos a continuación la segunda categoría de atributos que consagran el status del héroe: la sabiduría por el duelo del fantasma de la in-

representados por los mitos donde los héroes transgreden los tabúes del incesto, de la contestación a los dioses o a la leyes (Antígona) o por las leyendas y mitos donde los héroes están en búsqueda, con riesgo constante para sus vidas, de algún símbolo o fuente de inmortalidad; búsqueda al cabo de la cual terminan adquiriendo la certeza de la muerte, renunciando a la inmortalidad y de esta forma logrando una especie de sabiduría. Así se presenta uno de los mitos más antiguos, el de Gilgamesh (siglo XXVII antes de J.C), rey semi-legendario de Ourouk, quien partió en búsqueda de la inmortalidad y volvió tranquilizado y aceptando la idea de la muerte, luego de haber visto morir a su mejor amigo. Por otra parte, es una de las características de los héroes de sólo ser eternos después de su muerte.

[76] Éste es un "tabú" de talla mayor, posiblemente tan importante como los ligados con el beneficio, con la información o con la promiscuidad, porque reagrupa (Sievers, 1986c) un profundo "mito empresarial" donde sólo los administradores "saben" y "pueden" decidir. A lo que Berle (1957, p. 47 y siguientes), agrega que, tradicionalmente, el que posee la autoridad se cree con el derecho de poseer la información y la capacidad de juzgar para decidir.

mortalidad. La ilusión fantasmagórica de la inmortalidad que se inscribe en el modo de relación del administrador con la realidad, es testificada de varias maneras por varios autores. Primero, Sievers (1986c), la ve como la identificación de los dirigentes con la empresa o con su propiedad, como la sucesión, como el sueño de perpetuación de la obra, como el hecho de hacerse enterrar en el corazón de su empresa, como el discurso organizador (que es obligatoriamente un discurso de naturaleza demiúrgica), como la reificación del empleado que le confiere una especie de monopolio del estado de sujeto y del ejercicio del libre albedrío...

¿Cómo los hermanos Lemaire demuestran la ausencia de este tipo de fantasmas? Por muchos signos de aceptación de su estado de "simples mortales": un obrero o un empleado puede hacer equitación con uno de ellos, bañarse en su piscina personal, montar en su helicóptero, llamarlos por teléfono, ir a bailes de gala con ellos y sus familias, practicar su deporte en el mismo gimnasio que ellos, y así sucesivamente. Pero, son todavía más elocuentes, estas dos declaraciones, casi demasiado bellas, de parte de dos empleados de base:

> " No es por el hecho de ser una secretaria que tu seas (tratada como) una tonta".
> "Bernard no se cree nacido de una criatura extraterrestre: él (sabe) nació de una madre como nosotros"[77].

Se ve claramente aquí la *referencia a la ausencia de reificación* o de sentimiento de reificación del empleado (no ser una tonta) y *la ausencia de deificación* de la función de dirigente (nacer de una madre como todo el mundo).

El tercer y último elemento que caracteriza el estilo de dirección de Cascades es *su capacidad para dejarse interpelar*. De esto, existen varias manifestaciones diferentes:

- Las puertas de todos los dirigentes, incluyendo al vice-presidente y al presidente, están abiertas.
- Los números de teléfono están publicados en toda parte.
- Escuchar sistemáticamente al empleado constituye una obligación.
- La concertación tiene lugar en los dos sentidos.
  Una asamblea se lleva a cabo al menos una vez al año, con todos los obreros y empleados, en presencia de uno de los Lemaire, no importa si la fábrica está sindicalizada o no.
- Los reproches dirigidos a los dirigentes se toleran, e, incluso, se fomentan.

[77] Es interesante comparar esta expresión con la del obrero de una cervecería, estudiada unos años atrás : "¿La dirección? Hay un Dios en el cielo, y ellos, ison los dioses en la tierra!".

El hecho de evitar la jerarquía y la incitación, por muchos signos y comportamientos implícitos y explícitos, a expresarse, a cuestionar o a controvertir, parecen constituir la espina dorsal del clima general de la empresa. Es *una manera de ser,* de parte de los dirigentes, *que reduce considerablemente los efectos nocivos del ejercicio del poder,* a través de lo que Berle (1957) denomina "el llamado a la conciencia del rey". Es una manera de moderar el poder y de ponerle barandas.

Es igualmente *un contrapeso al poder absoluto* (que puede, se sabe, conducir a desviaciones catastróficas). Paradógicamente, este contrapeso asegura la legitimidad, la perennidad, la aceptación y la defensa del poder, incluso, para aquellos que lo "sufren". Porque, precisas Berle, detrás de esta interpelación permitida del poder, hay *una concepción del bien, del acto moral y de la equidad, una concepción y una preocupación por el bienestar del prójimo.* Sin este contrapeso, todo poder se vuelve despótico y, por tanto, insoportable. Esta es una dimensión que acerca a Cascades a la doctrina social aristotélica.[78]

Pero todavía hay más para considerar: con la lingüística, se puede mostrar que *esta capacidad de interpelación* es, de hecho, la modalidad organizacional de *una condición de base para concebir a la persona como persona,* al sujeto como sujeto. Es el hecho de poder preguntarse, en un diálogo, como un "yo" que se dirige a un "tu" (Benveniste, 1873), de ser reconocido como *un socio en el ejercicio de una competencia compartida* en el seno de "un mercado" de la lengua "autorizada" (Bourdieu, 1982). Para abreviar, se conserva el status de humano, partiendo del hecho de que "el hombre sólo es el hombre en tanto que es aquel que habla" (Heidegger, 1981).

Finalmente, lo que llama la atención en el estilo de gestión de Semco, Kimberly-Clark, Johnsonville-Saussage, Forbo y Cascades es, sobre todo que *el poder es bastante democratizado y reconocido, aceptado, legitimado e incontrovertible.* ¿Cómo llegar a un grado tal de adhesión y de complicidad? Una primera hipótesis es que esto es posible cuando *la organización es propicia a la expresión y a la existencia de cada uno como persona.* Es un todo, *un conjunto de actos y de hechos convergentes:* buenos salarios, transparencias, reparticiones, auto-organización, descentralización, proximidad, generosidad, humildad, escucha, solución de problemas en común, etc.

En cuanto al liderazgo mismo, veamos, y es la segunda hipótesis, una situación donde el poder de los dirigentes es *tanto más legítimo y más fuerte,* y menos controvertido, cuanto más publica los símbolos paradójicos de la potencia: *se deja interpelar,* realiza el equilibrio indispensable para su refuerzo mediante *la posibilidad de llamado y de recurso,* al

[78] Por medio de elementos tales como la noción de "amistad útil", donde la finalidad de los actos humanos es inscribirse en el sentido del bien común, en la adhesión a lo "económico" (producción de riquezas para el bienestar de la comunidad) en oposición a "crematística" (producción de riquezas con un objetivo de acumulación indefinida y egoísta) (Aktouf, 1988b).

"sentido del bien" de sus dirigentes. Por otra parte, realiza las condiciones que Weber y Schumpeter ponen en la aceptación de una autoridad: los dirigentes están investidos del aura de los "héroes míticos", de los "jefes románticos" o "carismáticos". Y esto se da solo -repitámoslo- porque esos dirigentes transgreden, de la administración clásica, muchos "tabúes", casi imposibles de desarraigar.

Los Lemaire, Semler y Stayer supieron mostrar cómo su modo de dirección estaba basado en *una renuncia a la omnipotencia*. Ahora bien, esa renuncia, ese "duelo", es, lo sabemos al menos por la sicología kleniana, un elemento de resolución de conflictos ligados a los fantasmas de la infancia, y también una lucha que la persona debe conducir durante toda su vida (Klein, 1940 y 1978). Esos dirigentes supieron, a mi modo de ver, *evitar y sobreponerse a las dos formas de trampas simbólicas del poder: la que consiste en impulsar al empleado a comportarse de manera dependiente e infantil* (ya reconocida por Argyris [1958]) *y la que consiste en ceder al fantasma de la omnipotencia* (Sievers, 1986b; Kets de Vries, 1979 y Morgan, 1989).

Ideas importantes

SOBRE LAS PERSONAS, LAS ACTIVIDADES, LA EMPRESA

La administración renovada

La práctica real de una administración renovada implica un cuestionamiento de numerosos supuestos, ideas, principios y, sobre todo, actitudes que han fundamentado la tradición administrativa. La "administración de la excelencia" o de la "calidad total", aún se consideran con frecuencia como las recetas tradicionales, los medios para un orden "simbólico" que permiten llegar al cambio manteniendo el *statu quo*. La administración de los proyectos, por ejemplo, se ve como una actividad de cambio de estructuras y papeles que no tienen en cuenta los problemas humanos ni sociales. El hecho de compartir una visión, necesario para llegar al éxito común, se basa en la coherencia entre el discurso y la repercusión que los cambios tienen en la experiencia cotidiana de cada individuo.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las habilidades y las competencias fundamentales que debería poseer el jefe de proyecto?
2. ¿De qué manera "la administración de excelencia" o la de "calidad total" refuerzan la deificación del dirigente y cuáles son las consecuencias de esta actitud sobre el empleado, la empresa, la comunidad y la economía?
3. ¿Cuáles deberían ser los principales conocimientos en que se debería fundamentar la administración del mañana?

SOBRE LA SOCIEDAD

Un cambio en profundidad implica definitivamente una elección de sociedad, la selección de la ética de la dignidad humana. El ser humano está dotado de libre albedrío, de una gran capacidad de adaptación a la complejidad, de un potencial creador. Al mantener una repartición de las riquezas y del poder para que el empleado siga siendo considerado como un costo, un recurso desprovisto de voluntad y de conciencia, las empresas se ven privadas de su principal recurso de innovación. En la empresa es necesario crear condiciones con el fin de que la mano de obra sea una parte asociada, cómplice y comprometida y todas estas condiciones pasan por una transformación radical del status del dirigente y, sobre todo, del empleado, del objeto al sujeto.

Preguntas

1. Analice las diferencias entre el modelo administrativo norteamericano y los modelo "rivales" (alemán, japonés, sueco).
2. ¿De qué manera la administración "anglo-sajona" nutrió las teorías de la administración tradicional? ¿Cuáles son las ideas fundamentales de dicha administración?
3. ¿Cuál es el contenido de las principales críticas con relación a la pretendida "humanidad" de la empresa norteamericana?

Bibliografía de la Conclusión general

ABRAHAM, K. (1970) *(Euvres complètes,* Tome II, Paris, Payot.

AKTOUF, O. (1984a) «Le management et son enseignement: entre doctrine et science?», *Gestion,* avril, p. 44-49.

AKTOUF, O. (1984b) «La méthode des cas et l'enseignement du management: pédagogie ou conditionnement ?», *Gestion,* novembre, p. 37-42.

AKTOUF, O. (1985) «A propos du management», *in* A. Chanlat et M. Dufour (dir.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes,* Montréal-Paris, Québec/Amérique - Les Éditions d'Organisation, p. 363-388.

AKTOUF, O. (1986a) *Le travail industriel contre l'homme?,* Alger, OPU-SNED.

AKTOUF, O. (1986b) «La parole dans la vie de l'entreprise: faits et méfaits», *Gestion,* vol. 11, n° 4, novembre, p. 31-37.

AKTOUF, O. (1987a) «Le cas Cascades: comment se crée une culture organisationnelle», *Revue française de gestion,* n^{os} 65-66, novembre-décembre, p. 156-166.

AKTOUF, O. (1987b) «Les rapports chefs de projets - directions générales: fonctionnement matriciel ou structure matricielle ?», *Revue P.M.O.,* Chicoutimi, vol. 2, n° 2, avril, p. 36-40.

AKTOUF, O. (1988a) *Corporate Culture, the Catholic Ethic and the Spirit of Capitalism: A Québec Experience,* Montréal, Centre d'études en administration internationale, École des hautes études commerciales, septembre (Cahier de recherche n° 88-06).

AKTOUF, O. (1988b) «La communauté de vision au sein de l'entreprise: exemples et contre-exemples», *in* G.L. Symons (dir.), *La culture des organisations,* Collection «Question de culture», Montréal, Institut québécois de recherche sur la culture n° 14, p. 71-98.

AKTOUF, O. (1989a) «Le symbolisme et la culture d'entreprise: des abus conceptuels aux leçons du terrain», *in* J.-F. Chanlat (dir.) [1990], *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées,* Québec-Paris, PUL-ESKA.

AKTOUF, O. (1989b) *Le management entre tradition et renouvellement* (édition révisée 1990), Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.

AKTOUF, O. (1989c) «L'interpellation de l'autorité et la transgression des tabous managériaux comme symboles de leadership puissant», inédit, Montréal, HEC.

AKTOUF, O. (1990) «Le symbolisme et la culture d'entreprise - Des abus conceptuels aux leçons du terrain », *in* J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées,* Québec-Paris, PUL-ESKA, p. 553-588.

AKTOUF, O. (1991) «Adhesión et pouvoir partagés: le cas Cascades», *Gérer et comprendre, Annales des mines,* n° 23, juin, p. 44-57.

AKTOUF, O. et M. CHRÉTIEN (1987) «Le cas Cascades: comment se crée une culture d'entreprise», *Revue française de gestion,* n^{os} 65-66, novembre-décembre, p. 156-166.

ALBERT, M. (1991) *Capitalisme contre capitalisme,* Paris, Éditions du Seuil.

AMADIEU, J.-F. (1989) «Les entreprises: églises ou équipages de rafting?», *Gérer et comprendre,* n° 17, décembre, p. 36-40.

ARCHIER, G. et H. SÉRIEYX (1984) *L'entreprise du 3^{e} type,* Paris, Éditions du Seuil.

ARGYRIS, C. (1957) *Personality and Organization,* New York, Harper.

ARGYRIS, C. (1958) «The Organization: What Makes it Healthy?», *Harvard Business Review,* vol. 36, n° 6, p. 107-116.

ARGYRIS, C. (1967) *Executive Leadership: An Appraisal for Manager in Action,* Handerm, Connecticut, Archon Books.

ARGYRIS, C. (1980) «Some Limitations of the Case Method: Experiences in a Management Development Program», *Academy of Management Review,* vol. 5, n° 2, avril, p. 291-299.

ARVON, H. (1960) *La philosophie du travail,* Paris, PUF (Sup.).

ATLAN, H. (1972) «Du bruit comme principe d'auto-organisation», *Communications,* n° 18, p. 21-36.

ATLAN, H. (1979) *Entre le cristal et la fumée,* Paris, Éditions du Seuil.
ATLAN, H. (1985) «Ordre et désordre dans les systèmes naturels», *in* A. Chanlat et M. Dufour (dir.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes,* Paris, Éditions d'Organisation, p. 119-140.
AUBERT, N. et V. de GAULEJAC (1992) *Le coût de l'excellence,* Paris, Éditions du Seuil.
AUTREMENT (1988). *Le culture de l'entreprise,* n° 100 (numero spécial), septembre.
BABBAGE, C. (1963) *On the Economy of Machinery and Manufactures,* Londres, C. Knight.
BARNARD, C. (1950) *The Functions of the Executives,* Cambridge, Massachusetts, Cambridge University Press.
BATESON, G. *et al.* (1981) *La nouvelle communication,* Paris, Éditions du Seuil (Points).
BAUER, M. et B. BERTIN-MOUROT (1993) «Comment les entreprises françaises et allemandes sélectionnent-elles leurs dirigeants?», *Problèmes économiques,* n° 2337, 11 août, p. 14-19.
BELLEMARE, D. et L. POULIN-SIMON (1986) *Le défi du plein emploi,* Montréal, Éditions Saint-Martin.
BELLON, B. et J. NIOSI (1987) *L'industrie américaine, fin du siècle,* Montréal, Boreal.
BENOIT, J. (1988) *La folie aventure,* Paris, Filipacchi.
BENVENISTE, É. (1973) *Problèmes de linguistique générale I,* Paris, Gallimard.
BENVENISTE, É. (1980) *Problèmes de linguistique générale II,* Paris, Gallimard.
BERLE, A. (1957) *Le capital américain et la conscience du roi: le néocapitalisme aux États-Unis,* Paris, Armand Colin.
BERTALANFFY, L. von (1973) *La théorie générale des systèmes,* Paris, Dunod
BETTELHEIM, C. (1976) *Calcul économique et forme de propriété,* Paris, Maspero.
BEYNON, H. (1973) *Working for Ford,* Londres, Penguin Books.
BLANKEVOORT, P.J. (1984) «Effects of Communication and Organization», *International Journal of Project Management,* vol. 2, n° 3, août.
BOUCHARD, S. (1985) «Être truckeur (routier)», *in* A. Chanlat et M. Dufour, *La rupture entre l'entreprise et les hommes,* Montréal-Paris, Québec/Amérique-Éditions d'Organisation, p. 351-359.
BOURDIEU, P. (1982) *Ce que parler veut dire,* Paris, Fayard.
BOURGOIN, H. (1984) *L'Afrique malade du management,* Paris, Jean Picollec.
BRANDT, R. et B. TREECE (1986) «High Tech to the Rescue», *Business Week,* 16 juin, p. 100-108.
BRAUDEL, F. (1980) *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, les jeux de l'échange,* Tome II, Paris, Armand Colin, 3 tomes.
BRAUDEL, F. (1985) *La dynamique du capitalisme,* Paris, Arthaud.
BRAVERMAN, H. (1974) *Labor and Monopoly Capital,* New York, Monthly Review Press.
BRAVERMAN, H. (1976) *Travail et capitalisme monopoliste,* Paris, Maspero.
BREITMEIER, W. (1987) «Le système allemand, l'employeur et l'éducateur», *Revue française de gestion,* n^os^ 65-66, novembre-décembre, p. 88-92.
BROWN, L.R. (1990) *State of the World 1990,* Washington, Worldwatch Institute.
BURR, I.W. (1976) *Statistical Quality Control Methods,* New York, Marcel Dekker.
BURR, I.W. (1984) *Elementary Statistical Quality Control,* New York, Marcel Dekker.
BURRELL, G. et G. MORGAN (1979) *Sociológical Paradigms and Organizational Analysis,* Londres, Heineman Educational Books, chap. 5, 8 et 10.
BUSINESS WEEK (1992) «Executive Pay, Compensation at the Top is out of Control», 30 mars, p. 52-58.
CAILLÉ, A. (1989) *Critique de la raison utilitaire, Manifesté du MAUSS,* Paris, La Découverte.
CAILLOIS, R. (1981) *Le mythe et l'homme, Paris,* Gallimard (Idées).
CALVEZ, J.-Y. (1978) *La pensée de Karl Marx,* Paris, Éditions du Seuil (Points).
CANS, R. (1990) *Le monde poubelle,* Paris, Éditions du Seuil.
CAPRA, F. (1983) *Le temps du changement. Science - Société - Nouvelle culture,* Paris, Le Rocher.

CESSIEUX, R. (1976) *Recherche sur les processus de la division du travail,* Grenoble, IREP.
CHANLAT, A. (1984) *Gestion et culture d'entreprise: le cheminement d'Hydro-Québec,* Montréal, Québec/Amérique.
CHANLAT, A. (1990) «La gestion, une affaire de parole», *in* J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées,* Québec-Paris, PUL-Eska.
CHANLAT, A. (1993) «La Société malade de ses gestionnaires», *Interface,* vol. 14, n° 6, novembre-décembre, p. 25-31.
CHANLAT, A. et R. BÉDARD (1990) «La gestion, une affaire de parole», *in* J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées,* Québec-Paris, PUL-ESKA, p. 79-100.
CHANLAT, A. et M. DUFOUR (dir.) [1985] *La rupture entre l'entreprise et les hommes,* Montréal-Paris, Québec/Amérique et Éditions d'Organisation.
CHANLAT, J.-F. (dir.) [1990] *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées,* Québec-Paris, PUL-ESKA.
CHANLAT, J.-F. et F. SÉGUIN (1987) *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique,* Tome 2, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
CHAYRIGUÈS, M. et O. AKTOUF (dir.) [1994] *Rapport de stage ouvrier à Cascades Kingsey-Falls,* Cahiers du CETAI, Montréal, HEC.
CLASTRES, P. (1974) *La société centre l'État,* Paris, Éditions de Minuit.
CLEGG, S.R. (1975) *Power Myth and Domination,* Londres, Routledge and Kegan Paul.
CLEGG, S.R. (1990) «Pouvoir symbolique, langage et organisation», *in* J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées,* Québec-Paris, PUL-ESKA, p. 663-681.
CLEGG, S.R. et D. DUNKERLEY (1977) Critical *Issues in Organizations,* Londres, Routledge and Kegan Paul.
CLELLAND, D.I. (1988) «The Cultural Ambience of Project Management», *Project Management Journal,* vol. 19, 3 juin, p. 49-56.
CODY, J. (1987) *Policies for Industrial Progress in Developing Countries,* New York, Oxford University Press.
CONDOMINAS, G. (1980) *L'espace social à propos de l'Asie du Sud-Est,* Paris, Flammarion.
COTTA, M. (1992) *Le capitalisme dans tous ses états,* Paris, Éditions du Seuil. COURDY, J.-C. (1979) *Les Japonais, la vie de tous les jours dans l'empire du Soleil levant,* Paris, Belfond.
COURDY, J.-C. (1992) *Japonais. Plaidoyer pour les fourmis,* Paris, Belfond.
COURRIER INTERNATIONAL (LE) [1993] Mention de l'article du *Wall Street Journal* «Classics in American Business Schools», n° 125, 25 mars, p. 36-37.
CROSBY, P.B. (1979) *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain,* New York, McGraw-Hill.
CROZIER, M. (1963) *Le phénomène bureaucratique,* Paris, Éditions du Seuil.
CROZIER, M. (1989) *L'entreprise à l'écoute,* Paris, InterÉditions.
CROZIER, M. et H. SÉRIEYX (1994) *Le management panique,* Paris, Maxima et PUF.
CUGGIA, G. (1989) *Cascada, le triomphe du respect,* Montréal, Québec/Amérique.
DANDRIDGE, T.C. (1976) *Symbols at Work: Types and Functions in Relected Organizations,* thèse de doctorat, Los Angeles, University of California.
DEAL, T.E. et A.A. KENNEDY (1982) *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life,* Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
DEJOURS, C. (1980) *Le travail, usure mentale: essai de psychopathologie du travail,* Paris, Le Centurion.
DEJOURS, C. (1990) «Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations», *in* J.-F. Chanlat, (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées,* Québec-Paris, PUL-ESKA, p. 687-708.
DEJOURS, C. *et al.* (1985) *Psychopathologie du travail,* Paris, Entreprise moderne d'Édition.
DELVIN, E. (1986) «Ne tirez pas sur les M.B.A.», *Revue Commerce,* vol. 88, n° 10, octobre, p. 168-180.

DEMING, W.E. (1987) «Pourquoi sommes-nous si mauvais?», *Revue Commerce*, vol. 88, n° 10, octobre, p. 109-117.
DENIS, H. (1983) «Les défis de l'organisation matricielle», *L'ingénieur*, vol. 69, n° 358, novembre-décembre, p. 23-37.
DE PREE, J. (1989) *Leadership Is an Art*, New York, Doubleday.
DEVEREUX, G. (1970) *Essais d'ethnopsychiatrie générale*, Paris, Gallimard.
DEVOIR (LE) [1994] «Le succès «en cascade»», entrevue avec Bernard Lemaire de Cascades, réalisée par Claude Turcotte, lundi 14 mars, p. B-1.
DUMONT, R. (1988) *Un monde intolérable: le libéralisme en question*, Paris, Éditions du Seuil.
DUNCAN, A.J. (1974) *Quality Control and Industrial Statistics*, Homewood, Illinois, R.D. Irwin.
DURKHEIM, É. (1893) *De la division du travail social*, Paris, F. Alean, reedité aux PUF en 1968 - 8e édition.
EIBLESFELDT, E. (1979) *Par delà nos différences*, Paris, Flammarion.
ÉLIADE, M. (1963) *Aspects du mythe*, Paris, Gallimard (Aspects).
ÉLIADE, M. (1979) *Traité d'histoire des religions*, Paris, Payot.
ÉLIADE, M. (1982) *Le phénomène religieux*, Paris, Payot.
ÉTAT DU MONDE 1991 (L') [1991-1992] Paris et Montréal, La Découverte et Boreal.
ETCHEGOYEN, A. (1990) *Les entreprises ont-elles une âme?*, Paris, Francois Bourrin.
ETZIONI, A. (1964) *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
ETZIONI, A. (1989) *The Moral Dimension: Toward a New Economics*, New York, The Free Press.
EVANS-PRITCHARD, E.E. (1950) *Social Anthropology*, Londres, Cohen and West.
FAYOL, H. (1979) *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod (première publication en 1916).
FOLLET, M.P. (1942) *Dynamic Administration: The Collected Papers of M.P. Follet, in* H.C. Metcalf et L. Urwick (dir.), New York, Harper and Row.
FORTUNE (1989) «The Trust Gap», de A. Farnham, 4 décembre, vol. 120, n° 14, p. 56-78.
FRIEDMAN, M. (1962) *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
FRIEDMANN, G. (1950) *Où va le travail humain?*, Paris, Gallimard.
FRIEDMANN, G. et P. NAVILLE (1969) *Traite de sociologie du travail*, Paris, Armand Colin, 2 volumes.
FRIEDRICH, O. (1981) «Business School Solutions May Be Part of the US Problem», *Time Magazine*, 4 mai, p. 52-59.
FROMM, E. (1961) *Marx's Concept of Man*, New York, Frederick Ungar.
FROMM, E. (1975) *La passion de détruire*, Paris, Robert Laffont.
GALAMBAUD, B. (1988) *L'initiative contrôlée ou le nouvel art du manager*, Paris, Entreprise moderne d'Édition.
GALBRAITH, J.K. (1968) *Le nouvel État industriel*, Paris, Gallimard.
GALBRAITH, J.K. (1989) *L'économie en perspective*, Paris, Éditions du Seuil.
GASPARINI, G. (1990) «Temps et travail en Occident», *in* J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Québec-Paris, PUL-ESKA, p. 199-214.
GEAG, J.M. (1977) «Aggression and Submission in Monkey Societies», *Animal Behaviour*, vol. 25, n° 2, p. 465-474.
GEORGESCU-ROEGEN, N. (1971) *The Entropy Law and the Economic Process*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
GIRIN, J. (1982) «Langage en actes et organisations», *Économie et sociétés, Cahiers de l'ISMEA*, Serie «Sciences de gestion», vol. 3, n° 16, p. 1559-1591.
GIRIN, J. (1990) «Problèmes de langage dans les organisations», *in* J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Québec-Paris, PUL-ESKA, p. 37-77.
GODELIER, M. (1966) *Rationalité et irrationalité en économie*, Paris, Maspero.
GORZ, A. (1973) *Critique de la division du travail*, Paris, Éditions du Seuil (Points).

GORZ, A. (1988) Métamorphoses du travail, quête du sens: critique de la raison économique, Paris, Galilée.
GORZ, A. (1989) *Les chemins du paradis: l'agonie du capital,* Paris, Galilée.
GUITTON, H. (1975) *Entropie et gaspillage,* Paris, Cujas.
HAFSI, T. (1985) «Du management au métamanagement: les subtilités du concept de stratégie», *Gestion,* vol. 10, n° 1, février, p. 6-14.
HAMMER, M. et J. CHAMPY (1993) *Le reengineering,* Paris, Dunod.
HARBOUR, J. (1976) «Is New-Tech Really the Answer?», *Automotive Industries,* 19 juillet, p. 10.
HASSARD, J. (1988) *Time, Work and Organization,* Londres, Routledge and Kegan Paul.
HASSARD, J. (1990) «Pour un paradigme ethnographique du temps de travail», *in* J.-F. Chanlat (dir.), Québec-Paris, PUL-ESKA, p. 215-230.
HEIDEGGER, M. (1981) *Acheminement vers la parole,* Paris, Gallimard.
HEILBRONER, R. (1971) *Les grands économistes,* Paris, Éditions du Seuil.
HEILBRONER, R. (1994) *Le capitalisme du XXI^e siécle,* Paris, Bellarmin.
HERZBERG, F. (1980) «Humanities: Practical Management Education», *Industry Week,* vol. 206, n° 7, 29 septembre, p. 69-72.
HOFMAIRE, B. (1980) *Construction Worker: A Life of Permanent Temporality,* thèse de doctorat, Göteborg, Suède.
HOPKINS, P. (1977a) «Des femelles en quête de groupe», *La Recherche,* vol. 8, n° 74, janvier, np. 94-95.
HOPKINS, P. (1977b) «Les combats entre animaux de même espèce», *La Recherche,* vol. 8, n° 79, juin, p. 588.
HOPKINS, P. (1985) «Compétition, coopération, l'individu et le groupe», *in* A. Chanlat et M. Dufour (dir.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes,* Québec-Paris, PUL-ESKA.
IACCOCA, L. (1985) *Iaccoca par Lee Iaccoca,* Paris, Robert Laffont.
INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT JOURNAL (1984) Numéro spécial sur l'éducation et la formation des chefs de projet, vol. 2, n° 3, août.
IRIBARNE, P. d' (1992) *La logique de l'homme,* Paris, Éditions du Seuil.
JACCARD, P. (1960) *Histoire sociale du travail,* Paris, Payot.
JACCARD, P. (1966) *Psychophysiologie du travail,* Paris, Payot.
JANIS, I.L. (1972) *Victims of Group Think,* Boston, Massachusetts, Houghton Mifflin.
JOLLY, P. (1933) *L'éducation du chef d'entreprise,* Paris, L. Eyrolles.
JULIEN, C. *et al.* (1990) «La planète mise à sac», *Le Monde diplomatique, Manière de voir,* n° 434, mai, p. 15-23.
JURAN, J.M. et F.M. GRYNA (1980) *Quality Planning and Analysis,* New York, McGraw-Hill.
KAKAR, S. (1970) *Frederick Taylor: A Study in Personality and Innovation,* Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
KAMDEM, E. (1990) «Temps et travail en Afrique», *in* J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées,* Québec-Paris, PUL-ESKA, p. 231-255.
KAPLAN, A. (1964) *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science,* San Francisco, Chandler Pub.
KATZ, D. et R. KAHN (1978) *The Social Psychology of Organizations,* New York, John Wiley & Sons, 2^e édition.
KÉLADA, J. (1986) «Approches japonaises en gestion des opérations», *in* J. Nollet, J. Kélada et M.O. Diorio, *La gestion des opérations et de la production,* Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, p. 690-723.
KERVERN, G.-Y. (1989) «Le coût de l'excellence», *Gérer et comprendre,* n° 17, décembre, p. 41-52.
KETS DE VRIES, M. (1979) «Comment rendre fous vos subordonnés», *Harvard-L'Expansion,* n° 15, hiver 1979-1980, p. 51-59.
KETS DE VRIES, M. (1988) «Narcissisme et leadership: une perspective de relations d'objet», *Gestion,* vol. 13, n° 4, p. 41-50.
KETS DE VRIES, M. et D. MILLER (1985). *L'entreprise névrosée,* Paris, McGraw-Hill.

KILMAN, R.H. *et al.* (1985) *Gaining Control of the Corporate Culture,* San Francisco, Jossey-Bass.
KLEIN, M. (1940) *Développement de la psychanalyse,* Paris, Payot.
KLEIN, M. (1978) Essais *de psychanalyse,* Paris, Payot.
KNIGHT, K. (1976) «Matrix Organization: A Review», *Journal of Management Studies,* vol. 13, n° 2, mai, p. 111-130.
KOLAKOWSKI, L. (1987) *Histoire du marxisme,* Paris, Fayard, p. 280 et suivantes.
LABORIT, H. (1970) *L'homme imaginant,* Paris, Union générale d'édition (10/18).
LABORIT, H. (1974) *La nouvelle grille,* Paris, Robert Laffont.
LABORIT, H. (1979) *L'inhibition de l'action,* Montréal-Paris, Presses de l'Université de Montréal et Masson.
LABORIT, H. (1985) «Niveaux d'organisation biologiques, comportements et structures psychosociales productivistes », *in* A. Chanlat et M. Dufour (dir.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes,* Québec-Paris, PUL-ESKA.
LABORIT, H. (1974) *La nouvelle grille,* Paris, Robert Laffont.
LABORIT, H. (1987) *Dieu ne joue pas aux des,* Paris, Éditions de l'Homme.
LATTA, L.M. (1968) *Occupational Attitudes of Over-the-Road Truck Drivers: An Exploratory Survey,* D.B.A., Michigan State University.
LEE, J.A. (1980) *The Gold and the Garbage in Management Theories and Prescriptions,* Athens, Ohio, Ohio University Press.
LEMAITRE, N. (1984) «La culture d'entreprise, facteur de performance», *Revue française de gestion,* n^{os} 47-48, septembre-octobre, p. 51-59.
LINHART, D. (1978) «Quelques réflexions à propos du refus du travail», *Sociologie du travail,* vol. 20, n° 3, juillet-septembre, p. 310-321.
LINHART, D. (1991) *Le torticolis de l'autruche - l'éternelle modernisation des entreprises françaises,* Paris, Éditions du Seuil.
LOVELOCK, J. (1979) *Gaïa, a New Look at Life on Earth,* New York, W.W. Norton and Co.
LOVELOCK, J. (1984) *The Ages of Gaïa,* New York, W.W. Norton and Co.
LUSSATO, B. (1986) «Complot contre la culture», *L'Express International,* n° 1848, 12 décembre, p. 48-56.
LUSSATO, B. (1989) *Dirigeants, le défi culturel,* Paris, Nathan. LUSSATO, B. et G. MESSADIÉ (1986) *Bouillon de culture,* Paris, Robert Laffont.
MAISONNEUVE, P. (1994) Émission *Enjeux:* «Embaucheriez-vous votre patrón?», Société Radio-Canada, 23 février.
MALINOWSKI, B. (1923) «The Problem of Meaning in Primitive Languages», *in* C.R. Ogden et A.I. Richards, *The Meaning of Meaning,* Londres, International Library of Psychology.
MANTOUX, P. (1959) *La révolution industrielle au XVIII siècle,* Paris, Génin.
MARCUSE, H. (1968) *L'homme unidimensionnel, essai sur l'idéologie de la société industrielle avances,* Paris, Éditions de Minuit.
MARGLIN, S. (1973) «Origines et fonctions de la parcellisation des taches», *in* A. Gorz (din), *Critique de la division du travail,* Paris, Éditions du Seuil (Points), p. 43-81.
MARGLIN, S. (1974) «What Do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production», *Mimeo, Review of Radical Political Change,* vol. 6, n° 2, p. 53-69.
MASLOW, A. (1954) *Motivation and Personality,* New York, Harper.
MASLOW, A. (1969) «Toward Humanistic Biology», *American Psychologist,* vol. 24, p. 724-735.
MAURY, R. (1990) *Les patrons japonais parlent,* Paris, Éditions du Seuil.
MAUSS, M. (1968) *Sociologie et anthropologie,* Paris, Presses Universitaires de France.
MAYO, E. (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilization,* New York, Macmillan.
MAYO, E. (1945) *The Social Problems of an Industrial Civilization,* Boston, Harvard University Press.
McLEAN (1992) *Les trois cerveaux de l'homme,* Paris, Seuil.

McMILLAN, C.J. (1982) «From Quality Control to Quality Management: Lessons from Japan», *The Business Quarterly*, vol. 47, n° 1, printemps, p. 31-40.
MEADOWS, D.L. (1972) *Halte a la croissance? Rapport au Club de Rome*, Paris, Fayard.
MICHEL, S. (1989) *Peut-on gérer les motivations?*, Paris, Presses Universitaires de France.
MILLER, D. (1992) *Le paradoxe d'Icare*, Québec, PUL.
MINC, A. (1990) *L'argent fou*, Paris, Grasset.
MINTZBERG, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper and Row (en français: *Le manager au quotidien*, Montréal, Agence d'Arc, 1984).
MINTZBERG, H. (1976) «Planning on the Left Side and Managing on the Right», *Harvard Business Review*, vol. 54, n° 2, juillet-août, p. 49-59.
MINTZBERG, H. (1982) *Structure et dynamique des organisations*, Montréal, Agence d'Arc.
MINTZBERG, H. (1984) *Le manager au quotidien*, Montréal, Agence d'Arc.
MINTZBERG, H. (1989) *On Management, Inside our Strange World of Organizations*, New York, The Free Press.
MINTZBERG, H. (1990) «La gestion n'est pas qu'une question de chiffres», *La Presse*, 23 janvier, p. D-4.
MITROFF, I.I. et T.C. PAUCHANT (1990) *We're so Big and Powerful Nothing Bad Can Happen to Us*, New York, Birch Lañe Press.
MONDE DIPLOMATIQUE (LE) [1989] «Dossier sur le partage du travail», coordonné par Bernard Cassen, n° 468, mars, p. 1 et 11-17.
MONDE DIPLOMATIQUE (LE) - MANIÈRE DE VOIR (1991) «Allemagne, Japón, les deux titans», n° 12.
MONDE DIPLOMATIQUE (LE) [1993] «Faut-il partager l'emploi? Vers une révolution du travail», de B. Cassen, mars, n° 468, p. 11-17.
MONTHOUX, P.G. de (1989) *The Moral Philosophy of Management*, inédit, Université de Stockholm.
MORGAN G. (1986) *Images of Organizations*, Beverly Hills, Sage Publications. MORGAN, G. (1989) *Images de l'organisation*, Québec-Paris, PUL-ESKA.
MORRIS, P.W. (1979) «Interface Management: An Organization Theory Approach to Project Management», *Project Management Quarterly*, juin.
NEUVILLE, J. (1976) *La condition ouvrière au XIX siècle. L'ouvrier objet*, Tome 1, Paris, Éditions vie ouvrière.
NEUVILLE, J. (1980) *La condition ouvrière au XIX[6] siècle. L'ouvrier suspect*, Tome 2, París, Éditions vie ouvrière.
NORA, D. (1992) *L'étreinte du samouraï*, Paris, Éditions du Seuil.
NORD, W.R. (1974) «The Failure of Current Applied Behavioral Science: A Marxian Perspective», *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 10, p. 557-578.
OHTSU, M. (1989) «The Post Confucian Hypothesis Reconsidered», inédit, Département d'administration, Université Nanzan, Nagoya, Japón.
OLIVE, D. (1987) *Just Rewards: The Case of Ethical Reform in Business*, Toronto, Key Porter Books.
ORGOGOZO, I. et H. SÉRIEYX (1989) *Changer le changement*, Paris, Éditions du Seuil.
OUCHI, W.G. (1981) *Theory: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
PACKARD, V. (1989) *The Ultra Rich, How Much Is Too Much*, Londres, Little, Brown and Co.
PAGÈS, M. (dir.) [1979] *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF (Économie en liberté).
PAGÈS, M. (dir.) [1984] *L'emprise de l'organisation*, 3[e] édition, Paris, PUF (Économie en liberté).
PASCALE, R.T. et A.G. ATHOS (1981) *The Art of Japanese Management*, New York, Simón and Schuster.
PASSET, R. (1983) *L'économique et le vivant*, Paris, Payot.
PAUCHANT, T.C. *et al.* (dir.) [1994] *In Search of Meaning*, San Francisco, Jossey-Bass.

PAUCHANT, T.C. et I. MITROFF (1992) *Transforming the Crisis-Prone Organization - Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies,* San Francisco, Jossey-Bass.
PERROUX, F. (1970) *Aliénation et société industrielle,* Paris, Gallimard.
PERROW, C. (1972) *Complex Organizations: A Critical Essay,* Glenview, Illinois, Scott, Foresman and Co.
PERROW, C. (1979) «Organizational Theory in a Society of Organizations», actes du colloque international *L'administration publique: perspectives d'avenir,* mai, Québec.
PERROW, C. (1986) *Complex Organizations: A Critical Essay,* New York, Random House.
PESTEL, E. (1988) *L'homme et la croissance,* rapport au Club de Rome, Paris, Económica.
PETERS, T. (1987) *Thriving on Chaos,* San Francisco, Alfred A. Knopf Inc.
PETERS, T. (1988) *Le chaos management,* Paris, InterÉditions.
PETERS, T. et N. AUSTIN (1985) *La passion de l'excellence,* Paris, InterÉditions.
PETERS, T. et R. WATERMAN (1982) *In Search of Excellence,* New York, Harper and Row.
PETERS, T. et R. WATERMAN (1983) *Le prix de l'excellence,* Paris, InterÉditions.
PFEFFER, R. (1979) *Working for Capitalism,* New York, Columbia University Press.
PIAGET, J. (1976) «Épistémologie économique», *Logique des connaissances scientifiques,* Paris, Gallimard (La Pléiade), p. 1020.
POLANYI, K. et C. ASENBERG (1960) *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie,* Paris, Larousse.
REID, D. (1986) «Genèse du fayolisme», *Sociologie du travail,* n° 1, p. 75-93.
RIFKIN, J. (1980) *Entropy. A New World View,* New York, Bentam Books.
RIFKIN, J. (1989) *The Entropy Law: In to the Green House World,* New York, Bentam Books.
RIOUX, J.-P. (1971) *La Révolution industrielle,* Paris, Éditions du Seuil (Points).
ROSEN, M. et G. INZIRILLI (1983) «Culture and Organizational Control», *Journal of Business Research,* 11 septembre, p. 281-292.
ROSNAY, J. de (1975) *Le macroscope,* Paris, Éditions du Seuil (Points).
SAINSAULIEU, R. (1983) «La régulation culturelle des ensembles organisés», *L'année sociologique,* n° 33, p. 195-217.
SAINSAULIEU, R. *et al.* (1987) *Organisation et management en question(s),* Paris, L'Harmattan.
SAUL, J. (1993) *Les bâtards de Voltaire: la dictature de la raison en Occident,* Paris, Payot.
SAUTTER, C. (1987) *Les dents du géant. Le Japon a la conquête du monde,* Paris, Olivier Orban.
SAYLES, L. (1970) «Whatever Happened to Management?», *Business Horizons,* vol. 13, n° 2, avril, p. 25-35.
SCHEIN, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership,* San Francisco, Jossey-Bass.
SCHERKENBACH, W. (1988) *The Deming Route to Quality and Productivity,* Washington, D.C., CEE Press.
SCHUMPETER, J. (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy,* New York Harper Brothers.
SCHUMPETER, J. (1979) *Capitalisme, socialisme et démocratie,* Paris, Payot.
SÉGUIN, F. (1988) *Les organisations ou deux ou trois choses que je sais d'elles,* rapport de recherche, n° 88-02, Montréal, HEC, mars.
SÉGUIN, F. et J.-F. CHANLAT (1983) *L'analyse des organisations,* Tome I, Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur.
SEEMAN, M. (1967) «On the Personal Consequences of Alienation in Work», *American Sociological Review,* vol. 32, n° 2, p. 273-285.
SEMLER, R. (1993) *Á contre-courant,* Paris, Dunod.
SÉRIEYX, H. (1989) *Le zéro mépris,* Paris, InterÉditions.

SÉRIEYX, H. (1990) *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise: cercles de qualité et cercles de pilotage,* Paris, ESF.
SÉRIEYX, H. (1993) *Le Big-Bang des organisations,* Paris, InterÉditions.
SFEZ, L. (1976) *Critique de la décision,* Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
SIEVERS, B. (1986a) «Beyond the Surrogate of Motivation», *Organization Studies,* vol. 7, n°4, p. 335-351.
SIEVERS, B. (1986b) «Participation as a Collusive Quarrel Over Immortality», *Dragón, The SCOS Journal,* vol. 1, n° 1, p. 72-82.
SIEVERS, B. (1986c) *Leadership as a Perpetuation of Immaturity. A New Perspective on Corporate Culture,* inédit, Wuppertal, RFA, Bergischen Universität, Gesamtochschule.
SIMON, H.A. (1977) *The New Science of Management Decision,* Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 3e edition.
SMITH, A. (1976) *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations,* Paris, Gallimard.
SOLOMON, R.C. et K.R. HANSEN (1985) *It's Good Business,* New York, Atheneum
SPENCER, H. (1878) *Social Statics,* New York, D. Appleton.
SPENCER, H. (1882) *The Study of Sociology,* New York, D. Appleton.
SPENCER, H. (1940) *The Man versus the State,* Caldwell, Idaho, Coxton Printers.
SPROUSE, M. (1992). *Sabotage in the American Workplace,* San Francisco, Pressure Drop.
STAYER, R. (1990). «How I Learned to Let my Workers Lead», *Harvard Business Review,* novembre-décembre, p. 66-83.
SUMMER, W.G. (1914) «The Challenge of Facts and Other Essays», *in* A.G. Keller (dir.), New Haven, Yale University Press.
SYME, GJ. (1974) «Competitive Orders as Measures of Social Dominance», *Animal Behaviour,* vol. 22, n° 4, p. 931-940.
TAYLOR, F.W. (1947) *Scientific Management, Comprising Shop Management: The Principies of Scientific Management and the Testimony Before the Special House Committee,* New York, Harper & Brothers.
TERKEL, S. (1967) *Chicago: carrefour de la solitude,* Paris, Fayard.
TERKEL, S. (1974) *Working: People Talk about what they Do all Day and how they Feel about what they Do,* New York, Pantheon Books.
TERKEL, S. (1976) *Gagner sa croûte,* Paris, Fayard.
THINÈS, G. (1966) *Psychologie des animaux,* Bruxelles, Charles Dessart.
TOCQUEVILLE, A. de (1961) *De la démocratie en Amérique,* Paris, Gallimard.
TOFFLER, A. (1980) *La troisiéme vague,* Paris, Denoël.
TOFFLER, A. (1986) *S'adapter ou périr,* Paris, Denoël.
TURNER, B.A. (dir.) [1990] *Organizational Symbolism,* Berlin-New York, Walter de Gruyter.
URWICK, L. et E.F.L. BRECH (1945) *The Making of Scientific Management,* Londres, Management Publications Trust, 3 volumes (1945, 1946 et 1948).
VACQUIN, H. (1986) *Paroles d'entreprises,* Paris, Seuil.
VALLÉE, L. (1985) «Représentations collectives et sociales», *in* A. Chanlat et M. Dufour (dir.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes,* Montréal-Paris, Québec/Amérique et Éditions d'Organisation, p. 195-242.
VARELA, F.J. (1980) *Principies of Biological Autonomy,* New York, Elsevier North Holland.
VILLETTE, M. (1988) *La nomenklatura,* Paris, Pierre Belfond.
VILLETTE, M. et A. BRETON (1989) «La qualité totale au banc d'essai», *Gérer et comprendre, Annales des mines,* mars, p. 15-25.
VINCENT, C.-P. (1990) *Des systèmes et des hommes,* Paris, Éditions d'Organisation.
WALRAFF, G. (1986) *Tête de Turc,* Paris, La Découverte.
WATERMAN, R. (1987) *The Renewal Factor,* New York, Bentam Books.
WATERMAN, R. (1990) *Les champions du renouveau,* Paris, InterÉditions.

WATZLAWICK, P. *et al.* (1979) *Une logique de la communication,* Paris, Éditions du Seuil (Points).
WEBER, M. (1964) *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme,* Paris, Plon.
WEBER, M. (1971) *Économie et société,* Paris, Plon.
WEITZMAN, M.L. (1984) *The Share Economy: Conquering Stagflation,* Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
WEITZMAN, M.L. (1986) *L'économie de partage, vaincre la stagflation,* Paris, L'Expansion - Hachette - J.C. Lattès.
WEST, E.G. (1976) *Adam Smith: The Man and his Work,* Indianapolis, Liberty Press.
WHITESIDE, D. et R. BRANDT (1985) «How G.M.'s Saturn Could Run Rings around Old Style Car Makers», *Business Week,* 28 janvier, p. 660-663.
WILSON, D.S. (1975) «Theory of Group Selection», *Proceedings of the National Academy of Science* (États-Unis), vol. 72, p. 143-146.
WIME-EDWARDS, V.C. (1962) *Animal Dispersion in Relation to Social Behaviour,* Édimbourg, Écosse, Oliver and Boyd.
WOLFEREN, K. van (1989) *L'énigme de la puissance japonaise,* Paris, Robert Laffont.
WHYTE, W.H. (1956) *The Organization Man,* New York, Simon and Schuster (traduit et publié en français en 1959: *L'homme de l'organisation,* Paris, Plon).

A MANERA DE EPÍLOGO

¿LA ADMINISTRACIÓN EFICAZ ESTÁ ENTRE LA ÉTICA Y EL HUMANISMO?

Es conveniente enfocar el término eficaz desde la perspectiva y el sentido del presente libro que supone la rentabilidad de las actividades económicas, pero no una rentabilidad maximalista y a cualquier precio.

Más que nunca, la humanidad necesita opciones claras y sensatas para los proyectos de sociedad. La opción de que cada quien actúe sólo en beneficio propio sería una elección en la que el factor humano estaría cada vez más sometido a las absurdas, e inhumanas, leyes del economismo por el economismo[1]. Esta opción de sociedad ha sido indirecta y paradójicamente señalada por el Banco Mundial, quien en un informe publicado en 1994 indica que los países que han salido mejor de la crisis son *los que cuentan con una economía regulada o dirigida por el Estado.* Se trata, claro está, de países como Alemania, Austria, Noruega, España, Japón, Corea del Sur y Suecia, que son, en mi opinión, cada uno a su manera, *un punto equitativo entre el "Gosplan" soviético y la desreglamentación salvaje de Reagan.*

Ya nos dimos cuenta, y no puedo ser parte de aquellos que creen poder considerar los asuntos administrativos como algo "técnico" y tratar a la empresa y a los gerentes como entidades aisladas de los demás aspectos de la vida de una nación o de una sociedad. La empresa ha adoptado hoy en día tanta importancia, directa o indirectamente, en la vida de los seres humanos, que no podría abstenerse de pensar cuál es la posición que ella ocupa y el papel que desempeña en relación con todos los aspectos de la

[1] Estoy en contra de que se tome como único indicador este error que consiste en considerar los medios financieros (las Bolsas) para contrarrestar cualquier signo de "activación" económica (por ejemplo, la disminución de las tasas de desempleo) mediante medidas que apuntan a mantener las tasas de interés bajas (que tienden a aumentar de nuevo para reducir las amenazas de inflación por la recuperación del empleo) con el fin de no perjudicar a los títulos valores de la Bolsa.

vida. *Es uno de los aspectos centrales de la concretización de una opción para la sociedad y las relaciones humanas.* Ya mencionamos los daños ocasionados por el hecho de que la empresa y los dirigentes se han creído autorizados a no ser el reflejo, a través de su comportamiento, de la afirmación republicana y democrática que, sin embargo, ha dado lugar a su aparición. Las empresas Semco, Cascades, Kimberly-Clark y otras, son prueba de la superioridad sostenida de las sociedades que saben pasar (poco importa la manera y la preparación cultural) de la monarquía al republicanismo, haciendo que la organización sea un lugar de transparencia, de justicia, de expresión y apropiación para todos.

Desde tiempos remotos, existe una consigna que puede servir de indicación básica para *toda opción social que esté a la altura de la conciencia moral de la humanidad,* se trata del respeto, en toda circunstancia y de todas formas, de *la dignidad del ser humano.* Ésta es la condición *sine qua non,* y lo veremos en detalle más adelante, para una verdadera eficacia de la empresa, puesto que, en este ambiente, los empleados reciben una mejor capacitación, se encuentran más contentos, más tranquilos, menos enfermos, menos frustrados, más cooperadores, más responsables, menos ausentes, más creativos.

El respeto por la dignidad humana, consiste en hacer que cada uno de nuestros semejantes tenga *el derecho* a todo aquello que hace de una persona y un ciudadano un ser íntegro. Es decir, a la educación, la salud, al trabajo, a la vivienda, en resumen, *el derecho a todo aquello que constituye las necesidades fundamentales.*[2] Y la satisfacción de estas necesidades requiere que al ciudadano y al empleado se le traten *como inversiones y no como costos* que constantemente se tienen que disminuir. Esta lógica es suicida y sólo contribuye a agravar los costos globales y una factura que será cada vez más pesada (además, disminuye la demanda global, por lo tanto, el consumo y el nivel de ventas).[3]

En pocas palabras, la "libre empresa" no debe matarse a sí misma transformándose en zorro dentro de un gallinero. La libertad nunca ha sido sinónimo de ausencia total de trabas. Dicha ausencia es, por el contrario, una vía abierta al totalitarismo y a la barbarie. Para evitarla, es conveniente decidirse a invertir en el empleado y en el ciudadano, volviéndolos mejores, dándoles confianza, dignidad, decencia y seguridad. Por consiguiente, si debe haber "libre empresa", debe asemejarse al zorro en la naturaleza, en donde está sometido, para su propia supervivencia, a un equilibrio basado en las limitaciones impuestas por la perennidad de sus congéneres, sus presas y sus depredadores. Si esto quiere decir algo con relación al papel de la empresa, es que:

---

[2] Claro está que la noción de "necesidad fundamental" está relacionada con el estado general de cada sociedad considerada. Por ejemplo, en Canadá, el teléfono y la calefacción actualmente son necesidades fundamentales, además de la salud, la vivienda, etc.

[3] Es, por demás, la misma lógica que prevalece con relación al Tercer Mundo, es decir, que entre más pobres y menos solventes sean sus países, las industrias de los países acomodados tendrán menos mercados.

- Hay que alejar de las consideraciones todo aquello que está relacionado con las necesidades fundamentales de los ciudadanos, es decir, la educación, la salud, la vivienda, las comunicaciones, etc. (un ser humano que sufre no puede ser considerado como una ocasión para "hacer dinero", ni un niño que debe ser educado).
- Dejar a la iniciativa "libre" todo lo que no está relacionado con estas necesidades; se puede hacer todo el dinero que se quiera pero con tres condiciones:
  - *Sin contaminar* (o controlando toda fuente de contaminación, por cuenta de la empresa);
  - *Sin crear "indebidamente" desempleo* (los criterios y las convenciones de amortización, de rendimiento del capital, de margen de utilidades, etc., se pueden negociar fácilmente y revisarse con miras a reducir al mínimo los despidos para mantener los niveles de utilidades, lo cual es un error a nivel global);
  - Apartándose menos de la obligación de *pagar el impuesto sobre las utilidades.*[4]

Se entiende que se trata de un enfoque ético (en el sentido general de la "búsqueda del bienestar de sí mismo y de los demás, así como de los medios para lograrlo) y de una visión más humana. Por ello, es indispensable realizar un análisis de las éticas dominantes en el mundo industrializado y de los fundamentos de una empresa más humana.

A mi manera de ver, Schumpeter tiene más razón de lo que se piensa cuando sostiene que los escolásticos italianos daban muestra de sentido común cuando condenaban los progresos científicos realizados entre el siglo XV y el XVII y "adivinan" por "instinto" la llegada de la mentalidad "racionalista individualista".

Es a lo que Cooke denominaría "la metafísica capitalista".[5] No se trata de desaprobar a Copérnico o a Galileo, sino que, al igual que Schumpeter, considero que el enfoque utilitarista de las ciencias, desde el siglo XV (sobre todo, la evolución casi exclusiva, en aquella época, de las matemáticas hacia los problemas de aritmética comercial y de arquitectura) marca el nacimiento de un nuevo estado de espíritu en el Occidente europeo. Weber denominará a este nuevo estado de ánimo "espíritu del capitalismo".

Si analizamos los elementos comunes a los autores que son una autoridad en la materia como Weber, Sombart y Schumpeter,[6] vemos que se

[4] Es bien sabido que todo contador que no sepa evitar o, por lo menos, minimizar los impuestos que debe pagar la empresa que lo emplea, compromete seriamente su carrera. Al respecto, las cifras que figuran a continuación son más que dicientes. Según la empresa Statistique Canada, la parte fiscal correspondiente a las empresas era del 46% en 1950, ¡y pasó al 13% en 1991! Uno de los últimos premios Nobel en Economía, Maurice Allais, estima que el Estado debe disponer de una base impositiva de un tercio cada uno: consumidor, trabajo y utilidad.

[5] Ver Schumpeter (1979).

[6] Ver Weber (1971) y Schumpeter (1979).

trata de un espíritu cuyas raíces se encuentran en el uso del dinero y de sus corolarios; es decir, el cálculo de los costos y la contabilidad por partida doble. El paso del racionalismo al pensamiento científico después del Renacimiento, acompañado de la mentalidad subyacente al dogma calvinista de la predestinación, constituirá de manera duradera las bases del sistema moral de los promotores del capitalismo industrial en Europa del norte.

Mientras tanto, se conoce la intensidad de la agitación moral, filosófica y teológica que el luteranismo había provocado en el mundo cristiano, en particular en Europa del norte. La noción de *Beruf*, al mismo tiempo oficio, profesión, vocación y llamado (*calling* en inglés), adquiere con Lutero la connotación de "tarea impuesta por Dios" y que socialmente llega a ser, según Weber (1964), este precepto moral racional occidental generalizado que dice: *el deber se cumple con el ejercicio de un oficio, una profesión*. Este deslizamiento del término hacia un sentido más religioso, que implica, a la vez, una "tarea de la existencia" y "la actividad moral más alta" que "se realiza en las actividades temporales" es, para Weber, un hito de la "civilización capitalista" ya que el trabajo cotidiano adopta una significación mística incontestable.

Pero, para Weber, el calvinismo, aunque sea considerado con horror por el luteranismo,[7] es lo que va a marcar la mentalidad industrial del norte de Europa. Lo que Calvino viene a agregar de nuevo es una permisividad de doble sentido con relación a la usura, del préstamo con un interés "lícito", que implica un "riesgo", y claro está, de la utilidad a título individual. Ésta es la puerta abierta al préstamo con interés y, además (por el hecho de haber una taza "moderada" fija), a una renta del dinero más fácil y más accesible.

En cuanto a lo relacionado con el dogma, se servirá a Dios y se favorecerá el orden social que ha querido, no sólo ocupando su puesto, sino sobresaliendo en su trabajo. Lo único que falta es tener la certeza subjetiva de que la elección de Dios se efectuará a través de la eficacia en la actividad profesional (Weber dirá que surgen santos que son los mercaderes puritanos con temple de acero de los templos heroicos del capitalismo).[8] En el éxito profesional es "Dios quien actúa a través de uno" y quien hace de cada hombre que se entrega con pasión a su *llamado*, un "instrumento de la potencia divina".

De la misma manera, Sombart afirma que "la racionalidad es el sentido profundo de la evolución occidental" y que "sin la contabilidad por partida doble", no se podría "sencillamente imaginar el capitalismo", es decir, uno sería "el contenido" y el otro "la forma".[9]

Aunque Braudel replantea el papel de la contabilidad por partida doble y la cataloga como "un factor entre muchos otros" (como Weber) al

[7] Weber (1964).
[8] Weber (1964), p 134.
[9] Citado por Braudel (1980), p. 510.

igual que lo religioso y otros tantos que son en realidad "una multitud",[10] sería inconcebible que no viéramos el aporte decisivo a la racionalidad técnico-económica que va a marcar profundamente la era industrial y la gestión.[11]

Alexis de Tocqueville, en su obra *De la democracia en América,* y Max Weber, en *Economía y sociedad,* plantean bien que se trató de una nueva forma de dominación. Braudel muestra que las fuentes de esta dominación no son sólo la racionalidad y el gran libro de contabilidad por partida doble, sino también, una nueva posibilidad de explotación centuplicada del trabajo. Al igual que Schumpeter, no podemos dejar de reconocer el prosaísmo y la ausencia de nobleza y romanticismo de *esta nueva aristocracia que ha perdido el aura del derecho divino o del carisma guerrero.*

¿A qué conduce todo esto en la vida de la empresa? A una falta de sensibilidad en las relaciones, a un reino omnipresente de la frialdad técnico-contable que impone la organización, a la división del trabajo, las decisiones, las formas de administración, la contratación, etc. La calificación, la capacitación, la presencia y el papel atribuidos a las personas provienen de la lógica de los costos y las ganancias que, con su infalibilidad matemática, hacen del empleado un insumo para rentabilizar. Ya desde el siglo XVIII, mercancía intercambiable por las virtudes de los asalariados, no es más que una abstracción que entra periódicamente a la cuenta de resultados. Pienso que es, en este sentido, donde se debe interpretar el siguiente pasaje de Schumpeter:

> El cálculo de los costos y de las utilidades, aunque fue provocado inicialmente por la evolución hacia la racionalidad económica, reacciona, a su vez, sobre ésta y por su poder de aclaración y de precisión aritmética, da un fuerte impulso a la lógica de la empresa. Una vez que este tipo de lógica de método o de comportamiento se define y cuantifica de esta manera en el sector económico, prosigue su carrera de conquista subyugando-racionalizando las herramientas y las filosofías del hombre, sus prácticas médicas, su visión del universo cósmico, su concepción de la existencia, y todo lo que le preocupa, incluyendo sus nociones de estética y de justicia [...].[12]

Se sabe, que la ciencia económica (sobre todo, sus ramas neoclásica, marginalista, microeconómica y econométrica) han marcado la administración moderna, tanto en la práctica como en la enseñanza. Se trata una vez más de una influencia de la contabilidad por partida doble. G.

---

[10] Weber (1964), p. 107.

[11] Basta con mirar los programas de cualquier universidad de administración de nuestra época para constatar a qué punto las clases de carácter contable, económico, técnico, financiero-estadístico, econométrico, matemático, etc., revisten un lugar preponderante y en qué medida se decide sobre elementos casi estrictamente matemáticos, financieros y contables.

[12] Schumpeter (1979), p.170.

G. Granger nos lo recuerda: desde Quesnay, "la ciencia económica va a consistir en describir, *como lo hacen los contadores,* la circulación de las cantidades globales de los productos y del dinero".[13] La sociedad se reduce a "productores", "consumidores" y a "servicios" y los tres elementos *se consideran como simples mecanismos para hacer circular el dinero y simples centros de costos y ganancias,* de la misma forma como la "nación" se convierte en "conjunto de empresas".

Sin embargo, dice Braudel, la lógica de la contabilidad y su uso, aunque esté en doble escritura, están lejos de ser la panacea de Europa del norte y de regiones protestantes. ¿A qué se debe entonces que el "espíritu del capitalismo" haya triunfado menos -o menos rápido- en las regiones de Europa del sur, que son más latinas y más católicas?

Es necesario remontarse a Aristóteles y a la hostilidad que inspira en la época el uso del dinero, "intrusión al intercambio impersonal en las viejas economías agrarias".[14] Pero, al mismo tiempo, el crédito se vuelve necesario para las economías basadas en las temporadas agrícolas, y el dinero constituye un factor de progreso. Por lo tanto, no se puede condenar, como tampoco se puede condenar la usura que provocará una ambivalencia multisecular. La posición aristotélica, que se propaga con la cristiandad desde principios del siglo XIII y que cobra importancia gracias a santo Tomás de Aquino, *es una condena radical a la usura que desvía el dinero de su función inicial de facilitar los intercambios.*[15]

Aunque el segundo Concilio de Letrán haya decidido, en 1139, privar "al usurero no arrepentido" de los sacramentos y de la inhumación en tierra cristiana, el debate no llega a término y, por el contrario, refuerza la ambivalencia, aunque esta vez con un ímpetu de liberalismo que da el brazo a torcer ante un hecho bastante reconocido. *Los mismos escolásticos* fueron los que abrieron una brecha al condenar, por un lado, el interés usurero por ser "venta de tiempo", cuando el tiempo "pertenece a Dios", y concediendo, por otro lado, *que se pudiera practicar "cuando para el prestamista hay un riesgo o un lucro cesante".* Esto dio pie a toda una serie de formas escondidas de realizar la usura, como el cambio, los préstamos de una a otra feria, las letras de cambio que adquirían valor al circular, los depósitos a interés camuflados en "participación en las empresas", etc. Todos estos procedimientos entraron en las costumbres, incluso entre la Iglesia.[16] Lo que Braudel examinará como una serie de trucos y farsas orientados hacia el predominio definitivo de un merca-

[13] Citado por Piaget (1976), p. 1.020.

[14] Braudel (1980), p. 501.

[15] El término griego *tokos* ("retoño") que designa la usura, expresa bien el desprecio que se le tiene. La fórmula "el dinero no hace a los niños" será retomada con insistencia en el Concilio de Trento.

[16] Se formularon tantas quejas sobre restituciones por usura (sobre todo, hasta el siglo XIV) y muchos casos de retiros de negocios por los mismos motivos, o consultas de doctores en teología, hasta finales del siglo XVI. Será necesario esperar hasta 1789 para que la legislación francesa, por ejemplo, deje de prohibir oficialmente la usura como delito.

do privado de transacciones escondidas, anónimas, impersonales -pero propicias para las maniobras lucrativas y falsas- en el "mercado público" cuya base siempre ha sido la transacción "clara".

Weber habla de "la frialdad racional" en contraposición a la "emoción feudal", de "finalidad de utilidad máxima" y de "separación" entre vida civil y vida económica, es decir, el rompimiento de la comunidad doméstica. Esto es lo que requiere la lógica contable: *dividir claramente la vida en lo relacionado, por un lado, con los asuntos domésticos y, por otro, los asuntos económicos,* convirtiéndose, poco a poco, el segundo aspecto (con la ayuda de la ética calvinista) *en el polo dominante y absorbente.* Weber nos dice muy categóricamente que *el crecimiento de la "calculabilidad" va a incrementar el encanto del individualismo.* "La actividad orientada hacia las utilidades [...] se convierte en una profesión [...] que provoca la formación de una sociedad separada",[17] sociedad que Weber contrapone a la comunidad doméstica. No es que la separación física entre los lugares de vida privada y los lugares de actividades económicas sea decisivo (ya existía, por ejemplo, entre el bazar, el *soouk* y el *casbah* en Oriente), sino *"la distinción contable y jurídica* entre casa y explotación y el *desarrollo de un derecho, propio de Occidente, construido sobre dicha separación".*[18]

Paradójicamente, parece ser que en el regreso hacia un nuevo humanismo, una ética más "doméstica", más feudal-carismática y más mediterraneo-católica, podemos leer los indicios de lo que salvará a la economía industrial y posindustrial cuyo modelo dominante actual atraviesa una etapa de crisis. A través de los ejemplos quebequences, brasileños, al igual que con los suecos, los alemanes y los japoneses, voy a tratar de presentar los elementos preliminares de *un debate, hoy por hoy inevitable, sobre la naturaleza de las éticas en juego.*

Si nosotros intentamos, de manera aleatoria, realizar un acercamiento entre estos ejemplos, encontraremos, como lo hemos visto, un mínimo de fundamentos comunes.[19] No se trata de hacer una amalgama, pero hemos constatado que en estos casos se observa, en grados diferentes y bajo manifestaciones específicas, numerosos elementos que evocan los modos de relaciones preexistentes en el capitalismo dominante del Occidente y, en particular, la comunidad doméstica de Weber. El sintoísmo del Japón conserva muchos aspectos de la vida rural feudal tradicional pues ha figurado en la vida social y económica desde siempre. Suecia y Alemania son, en su reforma, más luteranos que calvinistas.[20] ¿Les es extraña la noción de individualismo-soledad del destino... A propósito de Weber, y adoptando algunas reservas sobre los métodos empleados por

[17] Weber (1971), p.403.
[18] Weber (1971), p.404.
[19] Ver, entre otros, Bellemare y Poulin-Simon (1986), donde se pasa revista, aunque de manera parcial, al modelo sueco, el alemán, el austriaco, etc.
[20] Se sabe que la imposición del calvinismo ha sido siempre más fuerte en Suiza, Holanda, Gran Bretaña, Francia y Estados Unidos.

Braudel, ¿no podríamos ver en esto *uno de los múltiples factores* (como decía el mismo Weber) de la actual forma de "cogestión de derecho" alemán y de concertación entre los dirigentes de empresas, el Estado y los sindicatos en Suecia, y, de manera más global, sus regímenes más bien social-demócratas?

Veamos cuales podrían ser las razones, las condiciones y los fundamentos de una empresa más humanizada, puesto que de ahora en adelante ("la calidad total obliga"), parece que sólo se jura por la primacía absoluta del "capital humano".

No transcurre un día sin que aparezcan, por doquier, libros, artículos, panfletos, preocupados o alarmistas, mostrando que atravesamos un período de cuestionamientos profundos sobre el ser humano, sus producciones, su porvenir. Sentimos que la era de las certezas ya pasó y muchos observan con sorpresa y ansiedad que la "buena administración", las riquezas, la productividad y la eficacia económica cambian de lado, mientras que la degradación de la naturaleza y de la calidad de vida adquieren mayor importancia.[21]

Si analizamos las consecuencias implícitas de estos escritos, y si queremos dimensionar el alcance y las limitaciones de lo que preconizan, parece necesario recurrir a conceptos tradicionalmente extraños al universo administrativo dominante, como el "radicalismo", "radical-humanismo", "visión conflictual dialéctica".[22]

Los best-sellers actuales en administración parecen hacer un llamado a un mayor humanismo crítico y un sistemismo dialéctico conflictual de lo que parece.[23]

¿Cuáles son las consecuencias más profundas de la convergencia actual del conjunto de la literatura del "nuevo respiro"[24] administrativo hacia un credo central: la "calidad total" y el papel determinante de *las personas,* de su valoración, cohesión, contratación, movilización, etc.? ¿De qué tipo de humanismo se trata?[25]

Un ligero vistazo a los textos administrativos más conocidos desde finales de 1970 nos muestra que las teorías van de un lado a otro dentro

[21] Lovelock (1979 y 1984), Julien y colaboradores (1990), Dumont (1988), Brown (1990), Pestel (1988), Cans (1990), Mitrof y Pauchant (1990).

[22] Burrell y Morgan (1979), capítulo 5.

[23] Burrell y Morgan (1979), sobre todo, los capítulos 8 y 10.

[24] A lo que llamo "nuevo respiro" es esencialmente al movimiento conformado desde principios de 1980 y que tiende a renovar las teorías y las prácticas administrativas ante nuevas reglas de juego de la productividad como las que experimenta Japón. En este sentido, se puede pensar en Ouchi (1981), Pascale y Athos (1981), Peters y Waterman (1983), Peters y Austin (1985).

[25] Más adelante veremos lo que propongo por "humanismo" o "radical-humanismo"; por el momento, invito al lector a que entienda por "humanismo", el simple hecho de centrar el debate y la atención en la "persona", en sus actos, su sentido de sí misma, su papel central en todo proceso de actividades organizadas.

del marco tradicional del funcionalismo utilitarista norteamericano y del pensamiento económico neoclásico.[26]

Uno de los primeros caballos de batalla mencionados en este cuestionamiento de la administración tradicional es el de la *cultura empresarial.* Este concepto, nacido de las primeras tentativas para comprender el modelo japonés, ha conocido a lo largo de la corriente dominante de la *corporate culture* una suerte, cuyo impulso y tono fueron dados por la famosa obra de Peters y Waterman, *In search of Excellence.* Se trata de una noción administrativa mediante la cual se invita al gerente *a transformarse en héroe creador de mitos y de valores,* en catalizador del nacimiento de símbolos en torno a los cuales, las multitudes, entusiastas y enardecidas, se movilicen hacia la productividad y el desempeño sostenidos.[27] El segundo caballo mencionado, y a menudo considerado como complementario del primero, es el de *la calidad total.*[28]

Es fácil constatar que, en lo esencial, la mayoría de los recientes *best sellers* en materia de administración combinan, de una forma o de otra, los elementos de la cultura empresarial con los de la administración de la calidad[29]. Sobre estos temas se insertan, como accesorios, consideraciones sobre la ecología o la ética y, sobre todo, propuestas de modos administrativos que apuntan a la cohesión, la complicidad, el espíritu de iniciativa y la creatividad a todos los niveles. Esto se haría, mediante la "revalorización" del "capital humano". Los *valores comunes,* el *espíritu de equipo,* la *colaboración,* la *equidad,* la *moralidad* y la *honestidad,* etc.

El hecho es que los factores de éxito han cambiado de naturaleza al tiempo que cambiaron de bando.[30] De hecho, hasta finales de 1970, era necesario arreglárselas para producir en grandes cantidades y rápidamente lo que la dirección había decidido. Esta filosofía, en combinación con la obsolescencia planificada, debía garantizar el éxito mediante la fabricación de un producto o una gama de productos, con los cuales bastaba inundar el mercado. La creatividad, la iniciativa y la concepción eran competencia de los jefes y de los especialistas de los departamentos nobles (investigación y desarrollo, planificación), *personas que habían sido contratadas y pagadas especialmente por ser pensantes e inteligentes.*

---

[26] Burrel y Morgan (1979), Perrow (1986), Chanlat y Seguin (1987), Etzioni (1989), Caillé (1989).

[27] Peters y Waterman (1982), Kilman y colaboradores (1985), Peters y Austin (1985), Waterman (1987). Sin prejuzgar, claro está, trabajos más críticos realizados en la materia, como los de Rosen y Inzerilli (1983).

[28] Burr (1976), Crosby (1979), Duncan (1974), Juran y Gryna (1980).

[29] Esto se hace mediante temas como el espíritu de equipo, los valores compartidos, el proyecto común, los grupos de concertación, como los círculos de calidad; consultar Peters (1988), Waterman (1987), De Pree (1989), Scherkenbach (1988), Crozier (1989), Archier y Sérieyx (1984), Sérieyx (1989).

[30] En cuando al cambio de bando, parece ser que Japón tomó el relevo de Estados Unidos. En relación con el cambio de naturaleza, tiene que ver con las nuevas bases y los nuevos criterios de administración del desempeño y la "calidad total".

Pero la era de la calidad y de la creatividad extiende sus exigencias y muestra que *todos los empleados deben ser parte integrante, activa y pensante.* La administración tradicional no está preparada para eso y lo que es más grave aún, es que no está preparada a nivel conceptual y teórico, para comprender, de manera exacta, la amplitud del cambio que se desencadena. Los teóricos y practicantes de la administración dominante, sumidos en una envoltura teórica, cimentada en el funcionalismo y la ideología del consenso, no podían ver que a unos factores de éxito totalmente diferentes les correspondiera *una filosofía administrativa y una concepción del trabajo y del trabajador totalmente diferentes también.*

Antes de lanzarnos a un análisis más directo de este manto conceptual y de ciertas incoherencias teóricas entre los problemas planteados y las soluciones propuestas, veamos más de cerca los principales autores y los temas en juego, que parecen apuntar a una empresa más humanizada.

Si existe un *punto de convergencia mayor* de todas las corrientes que podemos reagrupar bajo esta insignia, se trata del de *la centralidad de la persona,* de sus actitudes y de sus comportamientos en el trabajo. Sea que se trate de la corriente de la corporate culture (Ouchi, 1981; Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982) o de la corriente de la movilización de las inteligencias y de la valorización de los recursos humanos (Peters y Austin, 1985; Waterman, 1987; Crozier, 1987;Archier y Séireyx, 1984); ya por medio de la calidad total y de la reintroducción del sentido del trabajo (Burr, 1984; Juran y Gryna, 1980; Michel, 1989; Sérieyx, 1989; Peters y Austin, 1985; Mintzberg 1989) o de la concepción del lugar de trabajo como un sitio donde hay concertación y en el que se comparte (Peters y Austin, 1985; Witzman, 1984; Peters, 1987; De Pree, 1989), ya sea en la reciente discusión sobre los daños ocasionados por las acciones de la mayoría de los administradores occidentales llenos de economismo, a corto plazo, de utilitarismo, de tecnicismo mecanicista (Etzioni, 1989; Mic, 1990; Mintzberg, 1989; Chanlat, 1984; Crozier y Sérieyx, 1994), lo que vemos que se perfila de manera cada vez más clara *es un insistente llamado a poner en primer plano lo humano.* ¿Pero de qué tipo de humano se trata? De un humano, si me atrevo a decir, truncado. Puesto que en ninguna parte en estos escritos se menciona la necesidad de plantear una *teoría del ser humano. ¿Cuál es el ser humano que se quiere valorizar, liberar, aculturar?* ¿A quién se le quiere dar o volver a dar sentido en su lugar de trabajo? ¿Con quién se quiere compartir el hecho de que no se le quiere seguir tratando de instrumento de rentabilidad a corto plazo? En efecto, esto constantemente se toma por sobreentendido, como algo que se da por sentado.[31] Como si bastara con invocar a "este ser humano", de hacer alusión a él, de mostrarle que se hace empeño para que él conozca la buena cultura, adhiera a los buenos símbolos, se movilice en torno

[31] Como lo hace recordar muy a propósito Nord (1974), casi sólo Maslow (1954 y 1969) y Argyris (1957) mostraron un interés por una definición no instrumental del ser humano en la literatura administrativa predominante. Pero ya no se hace casi referencia a ella.

a un proyecto común, se metamorfosee en campeón. Todo ocurre como si no tuviéramos necesidad de tener una *idea más clara de las razones, de los hechos y de las circunstancias que provocarían dicha metamorfosis.* Para tratar de comprende esto es necesario resolverse a pasar por el punto de vista del empleado que, después de todo, es el humano al que las teorías apuntan a promover.

Desde ese momento se asiste a un corolario evidente: se supera la administración ortodoxa basada en la autoridad, en un orden impuesto por la organización, y en los distintos cientificismos que sucesivamente han invadido el campo (O.S.T., ciencias del comportamiento, toma de decisiones, técnicas de oficina, robótica). Es inevitable tratar de abrir la vía a una práctica administrativa que permita *el nacimiento del deseo del empleado de adherir a su trabajo,* de movilizar en este sitio la inteligencia.

¿Cómo concebir un práctica semejante si uno no *cuestiona radicalmente lo que, precisamente, parece haber sido hasta entonces el mayor obstáculo:* la concepción (y el tratamiento) del ser humano en el trabajo como instrumento de producción? Las teorías de la renovación y del segundo respiro no parecen estar preocupadas por *una teoría de la persona* que, *combinada con otra teoría de la organización,* podría permitir la aparición de un empleado listo para cooperar y a asumir como suyos los objetivos de la empresa.

No obstante, lo que ahora parece seguro, haciendo caso a los sabios de la administración, es que es absolutamente necesario encontrar los medios para pasar a una forma de administrar en la que prime la "promoción" del trabajador *(más respeto, más autonomía, más autodeterminación).*

Este estado con *un suplemento de autonomía y de autodeterminación* no se puede concebir, además, sin *que haya cesión de una parte de poder,* de los derechos de administración y de decisión, de los derechos de disposición de los medios, de las utilidades, etc.

Éste es otro aspecto de los límites del reformismo administrativo de los años 1980 y 1990: se obstina en rechazar a comprometerse en el cuestionamiento de los *fundamentos de la relación concreta con el trabajo en la empresa.*

Con la conservación implícita del *statu quo* de todo lo relacionado con el poder, el control de las utilidades, la división del trabajo, sólo se puede tratar de un humanismo de fachada, de un humanismo truncado. ¿Cómo se puede pretender invitar al empleado a liberarse, a expresarse, a participar, a realizarse, a adherir a unos valores compartidos si se empecinan en designar, a menudo explícitamente, a *los dirigentes como actores casi únicos en esta liberación?*[32]

Pero, ¿qué se entiende por humanismo y por radical-humanisno?

[32] Es truco de magia que la corriente dominante en simbolismo y cultura de empresa creía poder realizar (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982; Kilman *et al,* 1985): realizar una cierta relación de apropiación abstracta (simbólica) entre el trabajador y la empresa, sin realizar esfuerzo alguno en el plano material o concreto.

Ante todo, refiriéndome a Burrel y Morgan (1979), diría que por humanismo sólo pretendo, en el fondo, una cosa y es escoger de cada una de las grandes escuelas lo que parece convergente, complementario, mutuamente más aclarador, en *esta búsqueda difícil y compleja de lo que es una concepción humana del hombre.* Es una búsqueda que me parece inevitablemente abocada al radicalismo, en el sentido de una nueva interrogación en profundidad, del regreso a los orígenes y a las raíces de las cosas (historicismo, diacronía, estructura). Es por esto que hablo de radical-humanismo.

Esquematizando al extremo, podría presentar los elementos siguientes como bases esenciales del radical-humanismo:

1. Considerar al ser humano como un ser abocado, por su status único de ser autoconsciente, a la búsqueda de lo que le libera, le emancipa, le entrega a sí mismo y le conduce hacia la realización de lo que es por vocación: un ser dotado de conciencia, de juicio y de *libre albedrío que aspira a su propio ascenso.* De aquí que el humano deba ser considerado como un "ser genérico", creador de lo que constituye su ambiente, de su sociedad y, por ende, de sí mismo. El humanismo del que hablo expresa el *hecho de estar centrado por completo en el hombre, en la significación humana* (por y para el hombre) *de lo que se emprende.* De este modo me apego a la definición de Fromm (1961):

   > [El humanismo es] un sistema centrado en el hombre, su integridad, su desarrollo, su dignidad, su libertad. Sobre el *principio de que el hombre no es un medio para alcanzar tal o cual objetivo, sino que lleva inscrito en sí su propio objetivo.* Sobre su facultad de actividad no solamente individual, sino sobre su actividad de participación en la historia, y sobre el hecho de que cada quien lleva en sí la humanidad entera (p.147).

2. Una larga tradición, desde Aristóteles (el famoso "el hombre es un animal político) hasta Weber (el paso de la sociedad orgánica a la sociedad mecánica, del *oïkos* a la burocracia), hace *del humano un ser fundamentalmente de comunidad, de sociedad, de relaciones con sus semejantes.* Relaciones con las que vive y en las que vive, funda y encarna su sentido de sí mismo (lo cual hace su lugar y sus condiciones de realización preferidas).
3. *El centro del proceso de deshumanización es la alienación por el trabajo.* De ahí el interés primordial de lo que sucede, concretamente, durante el proceso de trabajo y en las relaciones en las que participa. En este proceso, el trabajador se aliena al vender su fuerza de trabajo (y no su trabajo, el cual sería la expresión de un acto creativo), al mismo tiempo que contribuye al desarrollo de potencias (mercancías, utilidades, dirigentes) que son exteriores y, en definitiva, hostiles por intereses, y, por ende, más deshumanizadoras. La finalidad perseguida ya no es el hombre y lo que

él tiene de humano en sí (la satisfacción de sus necesidades, por ejemplo, mediante el valor de uso), sino "el crecimiento ilimitado del valor de intercambio" (Kilakowski [1987], p.280 y siguientes).

4 Por último, yo abocaría por una posición humanista que tienda (necesariamente) hacia una *teoría del "sujeto"*, en oposición a las teorías (en particular administrativas) que hacen del ser humano más bien un objeto al que hay que dirigir, motivar y controlar).

Una cierta antropología representada, entre otros, por Evans Pritchard (1950), se consagró precisamente a esta cuestión de la "teoría del sujeto". Cabe recordar que *los seres humanos no son semejantes a "organismos"*, ya que obedecen *a razones, sentimientos y opciones y no a causas.*[33]

Ciertos trabajos parecen tratar de manera más directa los problemas que son transgresiones flagrantes a la "humanidad" por parte de la empresa:

1. El cuestionamiento del orden establecido, del *poder unilateral*, del acaparamiento patronal de las utilidades, de la concepción instrumental del empleado como obstáculo a la creatividad colectiva, a la adaptación, a la innovación, a la "desviación creativa" (Atlan, 1972 y 1985; Orgogozo y Sérieyx, 1989; Villette, 1988; Morgan, 1986; Weitzman, 1984; De Pree, 1989; Clegg, 1975; Varela, 1980).
2. El llamado presto a la lucha contra la división del trabajo, contra la destrucción del sentido del mismo, contra la sobre especialización y la subdivisión de las tareas, contra el olvido de que el humano es un ser de símbolos, aspectos que transforman al trabajo en más alienador, desmotivante, falto de interés, fuente de sufrimientos y de tensiones (Braverman, 1974; Terkel, 1967; Sievers,1986a y 1986b; Dejours,1980 y 1990; Chanlat y Dufour, 1985; Beynon, 1973; Pefer, 1979; Turner, 1990).
3. La inserción en el orden del día de asuntos como las relaciones entre el lenguaje y el trabajo, *el humano como ser de palabra*, el lugar y el papel del diálogo, de la posibilidad de expresarse, las patologías en las comunicaciones a causa de la violencia contra el *hommo-loquens* en el universo industrial, todo, especialmente, en los trabajos de la escuela de Palo Alto (Chanlat, 1984; Chanlat y Bédard, 1990; Crozier, 1989; Girin, 1982 y 1990; Clegg, 1990; Aktouf, 1986b).
4. El llamado a la toma de conciencia dado que las concepciones y las prácticas administrativas obstaculizan toda posibilidad real de dar al humano un status de ser, de *actor interrogador*, personalmente y ontológicamente motivado a reconocerse en la empresa, a apropiarse de los actos que se quiere que realice, a vivirlos como actos

[33] Salvo, una vez más, cuando se encuentran obligados, heterodeterminados o alienados, y en tal caso, ya no se habla de sujetos sino de seres tratados como objetos, como cosas.

que son la expresión de su propio deseo (Dejour, 1980 y 1990; Chanlat y Dufour, 1985; Sievers, 1986a; Sainsaulieu, 1983 y 1987; Pagès y otros, 1984; Crozier, 1989).

5. El cuestionamiento de la *relación con el tiempo,* en el trabajo industrial, la denuncia de los sufrimientos y de las violencias (físicas y simbólicas) impuestas a los trabajadores a través del manejo de un ritmo y de una división del tiempo que son deshumanizados (Hassard, 1988 y 1990; Kandem, 1990; Gasparini, 1990).
6. La denuncia de la *ausencia de una ética* y de una cierta honestidad respecto a los empleados, de los daños provocados por la monopolización de los frutos de trabajo a partir de la contratación y la productividad de los trabajadores, del comportamiento egoísta y a corto plazo de los dirigentes que impiden que el empleado sea tratado y viva como una persona (Etzioni, 1989; Olive, 1987; Packard, 1989; Solomon y Hansen, 1985).
7. El cuestionamiento del *economismo* y del utilitarismo en los que están sumergidas las teorías y las prácticas administrativas dominantes y que hacen que los dirigentes y las empresas se transformen en depredadores cínicos con poco respeto por la integridad y la dignidad de las personas, ya sean empleados o consumidores o ciudadanos que tienen derecho a una cierta calidad de vida (Cillé, 1989; Galbraith, 1989; Etzioni, 1989; Monthjoux, 1989; Pfeffer, 1979; Rifkin, 1980; Mitroff y Pauchant, 1990).
8. Por último, el llamado cada vez más insistente a un cierto *radicalismo epistemológico* y metodológico que consiste en poner de manifiesto la *naturaleza compleja, sistemática y multidimensional de todo lo relacionado con el humano y los grupos humanos,* incluyendo, sobre todo, el humano en el trabajo y la vida de las organizaciones. Se reconoce en este aspecto la contribución de la multidisciplina y la interdisciplina, la dialéctica, la causalidad circular, la auto-organización, la teoría general de los sistemas (Varela, 1980; Morgan, 1986; Chanlat y Dufour, 1985; Chanlat y otros, 1990; Vincent, 1990; Atlan, 1985; Sérieyx, 1993; Crozier y Sérieyx, 1994).

Tratemos de ver en qué medida una empresa más humanizada es deseable, concebible y posible, teniendo en cuenta la posición radical-humanista expuesta y los planteamientos teóricos más originales que acabamos de enumerar.

De entrada, es necesario aclarar una cuestión importante. *Este movimiento hacia una mayor humanidad en la empresa no es un ideal romántico, ni un acto de filantropía gratuita, ni una utopía, sino una necesidad.* Muchos prácticos -como se puede ver por la persistencia de formas autoritarias de administración- no parecen haber comprendido que se trata de una obligación ineludible *si se quiere salir realmente de la costumbre tayloriana,* para orientarnos hacia un empleado capaz de

pensar, de intervenir, de cambiar y que cuente con la respectiva autorización para hacerlo.

Ésta es la condición para que se instaure la empresa inteligente tan buscada, puesto que sólo puede surgir (por la libertad de palabra, una mayor autonomía, una equidad y una convivencia) como el resultado de la *combinación de las diferentes inteligencias individuales, animadas por el deseo de colaborar.* No contará con la sinergia de la mayoría sino de la totalidad de las mentes que la componen, incluyendo las de sus empleados, para contar con una mayor capacidad de invención de soluciones originales y ésta es la única forma de hacer mejor las cosas *ante la reconocida complejidad* como uno de los principales retos que se plantean a la administración actual.

Se busca nada menos que un nuevo tipo de empleado y un no menos nuevo tipo de relaciones de trabajo, de empresa y de administración.

Empecemos por el empleado. ¿Cómo querer concebir un marco teórico adecuado para dar respuesta a esta creciente preocupación por el sentido del trabajo, la creatividad, la asociación, el interés y la responsabilidad, el diálogo, la iniciativa, el compromiso personal, etc., si no miramos primero los obstáculos que impiden todo esto desde hace aproximadamente tres siglos? La *teoría del trabajo alienado,* por poco que nos queramos interesar en ella, es, sin duda, el marco más fundamental a partir del cual se puede buscar una respuesta al *persistente problema de la productividad en la industria tradicional.* Dar un sentido al trabajo y permitir que el trabajador adopte la apropiación y el compromiso deseados, es ni más ni menos atenuar, o eliminar, *las cuatro rupturas que se presentan en el trabajo alienado,* expuestas anteriormente (ruptura con el producto, el acto, la naturaleza y el humano).

Además, casi todos los autores de *best-sellers* contemporáneos concuerdan en que para propiciar el surgimiento de este nuevo tipo de empleado, hay que ir hacia otro tipo de empresa, ya sea la empresa "de excelencia", "del tercer tipo", "dispuesta a escuchar" o "la transversal": siempre se trata de una *empresa en la que las relaciones y las reglas del juego cambian radicalmente* (Hoy en día es necesario contemplar otro aspecto diferente a la obstinación por cambiar los *comportamientos,* especialmente los de los trabajadores, quedando lo demás igual). Esto está relacionado con la naturaleza del poder y del control que se sigue perpetuando por tradición en las organizaciones, puesto que no se puede olvidar que lo que se exige es la implementación de *condiciones de trabajo en las que el empleado sienta el deseo de ser cómplice.* Esto no se manipula ni se ordena sino que *se vive,* no hay más que una vía posible y es que el trabajador pueda vivir su relación con el trabajo de acuerdo con un modo de apropiación más real que formal. Es decir, que pueda, concretamente, *vivir lo que hace en la empresa como una posibilidad de expresión de sí mismo,* y, al mismo tiempo, de búsqueda y de satisfacción de sus propios deseos e intereses, en convergencia con los de la empresa, convertida en un lugar de cooperación al desarrollo y de concertación, *lugar de trabajo y no de uso intensivo de la fuerza de trabajo.*

Pero eso, aunque sorprenda, pasa por la *abolición de los asalariados, de acuerdo con la concepción occidental clásica.* Muchos autores actuales, explícitamente o no, recurren a este principio que se apoya, casi siempre, en la forma de remuneración a la japonesa, bastante relacionada con los resultados y las utilidades de la empresa. Así lo hacen Weitzman del MIT (1984) y Peters (1987), quienes preconizan la repartición de las utilidades como parte de la remuneración; también Perrow (1979) quien solicita la aceptación de que el control y la coerción son el mejor factor para obtener un mínimo de productividad y, en tal medida, que el sistema de los asalariados se mantendrá como regla; Etchegoyen (1990), para quien el sistema de salarios hace de los empleados "unas mercancías" que trabajan en las "empresas sin alma"; Semler (1993), y la lista podría extenderse.

Una fuerte corriente norteamericano-europea se forma para reclamar una organización en la que el empleado pueda vivir como actor, sujeto pensante, hablante, interrogante. Dicho de otra forma, un *trabajador vivo* (subjetivo, creador, que sabe adaptarse e innovar) característica del ser humano, en lugar de un *trabajador muerto* y materializado (de las máquinas, de las fichas, de los puestos rígidos, del rendimiento máximo y de la repetición). ¿Cómo puede el pensamiento administrativo pretender tal cambio si no cuestiona sus presuposiciones ni sus premisas? Es un radicalismo que exigiría ver, por ejemplo, además de los comportamientos del empleado japonés, sueco o alemán,[34] *las razones* que le empujan a actuar como lo hace *(razones relacionadas con el contenido de su trabajo, las relaciones con sus dirigentes, las políticas sociales de su país, el modo de participación en las riquezas nacionales, el significado que para el trabajador tiene la tarea que realiza),* y no que se busque, a todo precio, descubrir un receta administrativa que sea mágica y esotérica.

Simétricamente, este radicalismo llevaría a preguntarse *por qué* el empleado de la empresa occidental tiene tan poca motivación (y no *cómo hacer* para motivarlo a toda costa). El hecho de interrogarse en este sentido, como lo hizo Sievers (1986a y 1986b), es *plantear la pregunta del significado del trabajo.*

No es difícil, pienso, admitir que el marco conceptual desde el punto de vista funcional y pragmático tradicional de la administración se encuentra más bien desprovisto de tales aspectos.[35] Aspectos que siempre ha rechazado por estar fuera de su área de interés y que están relacionados, en la mejor hipótesis, con la filosofía o, si no, con una sociología más o menos subversiva o izquierdista.

---

[34] Sin hacer, por supuesto, una amalgama de los sistemas políticos, o sociales de los regímenes de trabajo, de culturas, entre los tres países enfocados. No se trata solamente del hecho de que estos tres países siempre sean citados como ejemplos de rendimiento y de productividad, sino también de calidad de vida. (Ver *L'état du monde,* 1991).

[35] Para una discusión más detallada entre el paradigma administrativo tradicional y el paradigma más radical o más crítico, ver, entre otros, a Séguin y Chanlat (1983), Clegg y Dunkerley (1977).

Pero sabemos (lo cual sirve para aclarar la formidable boga de las ciencias de la administración y de las organizaciones de siglo XX) que el capitalismo industrial ha tenido necesidad (a causa, entre otras, de la ampliación de las leyes sobre el trabajo) de recurrir a un perfeccionamiento cada vez más refinado de la producción de *la plusvalía relativa* (plusvalía obtenida mediante la reducción del tiempo de trabajo necesario, la mayor disciplina y una mejor organización) dado que la plusvalía absoluta (plusvalía que es el resultado del estiramiento de la jornada laboral y de la reducción del valor, éste último, por la coerción y el poder unilateral) era difícil de obtener y estaba sujeta a sanciones. Así, desde un punto de vista administrativo, el *siglo XIX habrá sido el siglo de la plusvalía absoluta, mientras que el siglo XX es, al menos en Occidente, el siglo de la plusvalía relativa.*

Sin embargo, ante la competencia de sistemas diferentes como Japón, es cada día más difícil obtener la plusvalía relativa, organizando solamente el trabajo, disciplinándolo y rentabilizando al máximo el tiempo que utiliza. El maquinismo e, incluso, la robotización, parecen haber llegado a ciertos límites, la desactualización es cada vez más rápida y la *inventiva y la flexibilidad del cerebro humano son, más que nunca, indispensables para una mejor rentabilidad.*[36] Incluso, la obtención de la plusvalía relativa parece estar cada vez más en función de una nueva actitud de parte del empleado y parece implicar, paradójicamente, una adhesión por parte de éste y, en consecuencia, una mayor equidad hacia él.

Desafortunadamente se constata que en el contexto actual de recesión económica las empresas (y no las menores) se ven obligadas a recurrir a despidos masivos y a "racionalizaciones" que son el testimonio de un retorno muy lamentable a las tradiciones administrativas basadas en la corta visión funcionalista. Mientras que el objetivo principal de mi análisis es precisamente mostrar que el *asalariado no debe ser tratado como un costo a reducir, ni como un aliado al que hay que convencer, sino seducir;* los dirigentes no deben considerarse como los únicos elementos de la organización que pueden concebir, decidir y administrar; la búsqueda de la utilidad ya no debe ser maximalizada, ni a corto plazo, ni debe ser manejada de manera egoísta por los empresarios exclusivamente -casi que para su sola conveniencia- sino que se debe considerar como el fruto de una labor común, cuyo margen, destinación y uso se piensan y deciden de común acuerdo, entre los dirigentes y los dirigidos. El precio que se debe pagar consiste en renunciar a numerosos privilegios seculares (a menudo abusivos) si se quiere llegar a una forma de organización en la que la *flexibilidad, la creatividad y la calidad puedan realmente provenir del único factor que es capaz de lograrlas, es decir, la persona.* Éste es el paso obligado para aumentar esa capacidad de la administración que es cada vez más compleja, para transformar, al mismo tiempo, a las personas individualistas que persiguen una carrera personal y egoísta,

[36] Por ejemplo, las empresas japonesas hacen énfasis en la importancia que se da a los humanos con relación a los robots (Maury, 1990; Nora, 1992).

en equipos solidarios. En cuanto a la sempiterna pregunta sobre "la obstrucción de los sindicatos", personalmente pediría a los que la invocan que expliquen cómo hacen los alemanes, los escandinavos, los japoneses (¡incluso la compañía Cascades, en Francia, con el sindicato CGT!) para contar con sindicatos que cooperan. ¿No sería acaso que, en resumen, y teniendo en cuenta el lugar donde ejerce el poder predominante, se cuenta con los sindicatos que uno se merece? Puesto que, repitámoslo, todo sindicato que se enfrenta a unos empresarios preocupados por la suerte y el bienestar de sus empleados sólo puede salir perdedor al persistir en la lógica del afrontamiento (además, los empresarios no pueden ignorar que *este contra-poder es una necesidad para la armonía y el progreso, y no un enemigo por eliminar).*

Más de treinta años después de Whyte (1956), quien reclamaba una administración, una formación y una selección de administradores que no fuera una forma de seguir el conformismo, el *statu quo* y el poder de los que están al mando, Mintzberg (1989 y 1990), Archier y Sérieyx (1984) y Villette (1988) piden también un cambio para que no exista más "el apagador de inteligencias" o una forma camuflada de combatir los verdaderos cambios. Como lo hemos visto, es una larga historia, que se repite. Mientras tanto, aquello de lo cual nos habían prevenido Marcuse, Ouchi o el Club de Roma, se confirma cada vez más ante nuestros ojos. Sin querer ser alarmista, no es posible continuar sumergidos en una serenidad beata apoyados en un optimismo ciego y en una confianza reforzada por la fe en nuestros modelos administrativos y en nuestras "ciencias sin conciencia". Esto significa, y es lo menos que nos puede preocupar, como lo dice Mintzberg, "abandonar" cada vez mayor cantidad de mercados a "estos astutos japoneses".[37] Es conveniente saber lo que hacemos cuando escogemos favorecer ciertos analistas, ciertos teóricos o ciertos previsionistas, porque nos convienen más que otros.

Alrededor de este enfoque se diseñará una administración más inteligente.[38] Una administración que respeta la naturaleza de las cosas, que evita las violencias y los sufrimientos, ya sea de los humanos o de la naturaleza, que conoce y asume los datos de la historia y de las ciencias. Y que se conforma, con conocimiento de causa, a su veredicto menos discutido sobre los saberes del momento, como las contradicciones internas y externas. Una administración que sabrá sacar lecciones de lo que hacen los otros sistemas más eficaces, y de la importancia del enfoque a largo plazo, en lugar de maximización a corto plazo.

Esta administración no debe pasar por alto la lección de los principios físicos del universo según los cuales toda ganancia, incluso, la económica, que se da en un lugar, corresponde a una pérdida equivalente en otro. Dicho razonamiento es válido para las relaciones tanto entre el empleado y el empleador como entre las naciones favorecidas y las desfavorecidas.

---

[37] Mintzberg (1989), p. 92.

[38] No hago más que parafrasear a otros autores como Deming (1987) quien declara: "¡Trabaja de manera más inteligente, no más duro!".

El debilitamiento del otro terminará por alcanzarnos, tarde que temprano, sin importar la fuerza que desarrollemos.

El administrador *debe saber qué ocurre en el planeta, conocer la historia de la empresa, los diferentes sistemas económicos existentes, la geografía y la etnografía;* "los doctores en administración de empresas debe ser humanizados", reclamaba el artículo dedicado a éstos en la *Revista Comercio* de octubre de 1986.

Alain Chanlat, retomando al historiador Fernand Braudel, nos recuerda el contenido de un texto publicado en Italia en 1776 y que constataba, en la época, que una "parte de la humanidad se encuentra maltratada a morir, para que la otra pueda apiparse hasta reventar". Luego agrega:[39]

> Esta fórmula lapidaria resumen bien a qué precio se obtiene la riqueza material. El nivel de vida alto de los occidentales se basa en gran parte sobre la explotación del Tercer Mundo, al igual que el de los burgueses del siglo XIX que había sido construido sobre la miseria de los obreros.

En la cumbre francófona celebrada en Dakar, en mayo de 1989, el presidente François Mitterand denunció enérgicamente "el escándalo de los miles de millones que pasan más del Tercer Mundo hacia los países ricos que de éstos últimos hacia los más pobres", antes de proferir una acusación neta contra el cinismo de las supuestas "leyes del *business*" y del "mercado", que hacen "que algunas empresas que dominan el comercio mundial puedan decidir la ruina de tal o cual país". Cuando estas cosas se dicen a este nivel y en dichos foros, ¿es posible suponer una mentira o una exageración? El administrador del futuro no puede ignorar estos hechos, pues la calidad de vida, e, incluso, la supervivencia, de todos nosotros en el planeta depende de este tipo de comportamiento.

La administración del siglo 2000 deberá tener en cuenta el conjunto de estas dimensiones fundamentales, y no podrá contentarse con "el maquillaje de su fuerte contenido ideológico al utilizar herramientas de aspecto científico".[40] Sabemos que la ideología es un sistema de ideas destinado a justificar, legitimar o hacer aceptar un estado de cosas. Ése no es el papel de la universidad ni de los docentes y éstos (uno mi voz a la de Chanlat[41] para clamarlo).

> [están] para ser guardianes de los valores que transcienden a los de la empresa, para recordarlos, para explicarlos y para vivirlos. Si se comportan de otra manera, no se merecen los privilegios importantes que les acuerda la sociedad y sería más lógico que se unieran a la empresa.

La administración, los administradores y los docentes de administración deben, por último, sacar todas las conclusiones de la interdependen-

[39] Chanlat y Dufour (1985), p.18.
[40] Chanlat (1984), p. 226.
[41] Chanlat y Dufour (1985), p.20.

cia necesaria que reina en todo lo relacionado con sus actividades. Tener mayores utilidades en detrimento de sus asalariados, de la naturaleza, de los desempleados o de los países más pobres, no es más que una forma provisional de ponerse a salvo, de creer que nos ponemos a salvo.

Al tratar mejor el medio ambiente, nuestros empleados y nuestros socios menos favorecidos, estamos garantizando menos derroche y más productividad, estamos garantizando posibilidades para realzar intercambios efectivos (un país arruinado no puede intercambiar más que su miseria); es, en resumen, asegurar un mejor porvenir para todos, comenzando por nosotros mismos.

Además de las herramientas técnicas, por más sofisticadas que sean, es una nueva mentalidad, de una cierta sabiduría, de una nueva generosidad y de un retorno al sentido de lo humano y al sentido común que requiere la administración del año 2000.

Al igual que Jean Rostand, me gustaría invitar al lector a nunca perder de vista que el grado de civilización se mide por la manera de tratar a los más débiles.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

ABERNATHY, W.J. et K.B. CLARK (1985). «Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction», *Research Policy,* vol. 14, n° 1, p. 3-22.

ABERNATHY, W.J. et J.M. UTTERBACK (1978). «Patterns of Industrial Innovation», *Technology Review,* juin-juillet, p. 40-47.

ABRAHAM, K. (1970) *Oeuvres complètes,* Tome II, Paris, Payot.

ABRAVANEL, H. et C. BENABOU (dir.) [1986] *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation,* Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur.

ACKOFF, R.L. (1967) «Management Misinformation System», *Management Science,* vol. 14, n° 4, décembre, p. 147-157.

ADAMS, J.S. (1963) «Toward an Understanding of Iniquity», *Journal of Abnormal and Social Psychology,* n° 67, p. 422-436.

ADAMS, J.S. (1964) «Effects of Wage Iniquities on Work Quality», *Journal of Abnormal and Social Psychology,* n° 69, p. 19-25.

ADAMS, R. et C. RUMMEL (1984) «Worker Participation in Management in West Germany», *International Labor Review,* vol. 123, p. 615-630.

ADLER, P. (1997). «Managing Flexible Automation», dans M.L. Tushman et P. Anderson (dir.), *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings,* New York, Oxford University Press, p. 385-401.

AKRICH, M., M. CALLON et B. LATOUR (1988a). «A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode: l'art de l'intéressement», *Gérer et Comprendre - Annales des mines,* juin, p. 4-17.

AKRICH, M., M. CALLON et B. LATOUR (1988b). «A quoi tient le succès des innovations. Deuxième épisode: l'art de choisir les bons porte-parole», *Gérer et Comprendre - Annales des mines,* septembre, p. 14-29.

AKTOUF, O. (1984) «Le management et son enseignement: entre doctrine et science?», *Gestion,* avril, p. 44-49.

AKTOUF, O. (1984) «La méthode des cas et l'enseignement du management: pédagogie ou conditionnement?», *Gestion,* novembre, p. 37-42.

AKTOUF, O. (1985) «A propos du management», *in* A. Chanlat et M. Dufour (dir.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes,* Montréal-Paris, Québec/Amérique-Éditions d'Organisation, p. 363-388.

AKTOUF, O. (1986) *Le travail industriel contre l'homme?,* Alger, ENAL/OPU.

AKTOUF, O. (1986) *Les sciences de la gestion et les ressources humaines, une analyse critique,* Alger, ENAL/OPU.

AKTOUF, O. (1986) «La parole dans la vie de l'entreprise: faits et méfaits», *Gestion,* vol. 11, n° 4, novembre, p. 31-37.

AKTOUF, O. (1986) «Une vision interne des rapports de travail, le cas de deux brasseries», *Le travail humain,* vol. 49, n° 3, septembre, p. 238-248.

AKTOUF, O. (1987) «Les rapports chefs de projets-directions générales: fonctionnement matriciel ou structure matricielle », *Revue PMO,* vol. 2, n° 2, avril, p. 36-40.

AKTOUF, O. (1988) «La communauté de vision au sein de l'entreprise: exemples et contre-exemples», *in* G.L. Symons (dir.), *La culture des organisations,* Collection

«Question de culture», Montréal, Institut québécois de recherche sur la culture, p. 71-98.
AKTOUF, O. (1989) «Parole, travail et productivité. Une étude de cas et une perspective comparée », document non publié, Montréal, HEC.
AKTOUF, O. (1989) *Le management entre tradition et renouvellement* (édition révisée 1990), Montréal, Gaétan Morin Éditeur.
AKTOUF, O. (1989) «L'interpellation de l'autorité et la transgression de tabous managériaux comme symboles de leadership puissant», document non publié, HEC, Montréal.
AKTOUF, O. (1990) Management et théories des organisations des années 90: vers un radical-humanisme critique?, inédit, École des hautes études commerciales de Montréal.
AKTOUF, O. (1990). «Corporate Culture, the Catholic Ethic and the Spirit of Capitalism: A Quebec Experience», dans Barr A. Turner et Walter de Gruyter (dir.), *Organizational Symbolism*, Berlin et New York, p. 43-53.
AKTOUF, O. (1990) «Le symbolisme et la culture d'entreprise: des abus conceptuels aux leçons du terrain», *in* J.-F. Chanlat (dir.), *Individu et organisations: les dimensions oubliées*, Québec-Paris, PUL-ESKA.
AKTOUF, O. (1991) «Adhésion et pouvoir partagé», *Gérer et comprendre - Annales des Mines*, Paris, juin, p. 44-57.
AKTOUF, O. (1992). «Theories of Organizations and Management in the 1990's: Towards a Critical Radical Humanism?», *Academy of Management Review, vol.* 17, n° 3, p. 407-431.
AKTOUF, O. (1993) *Le management de l'excellence: de la déification du dirigeant a la dépersonnification de l'employé (ou «les dégâts du dilemme du Roi Lear dans les organisations»)*, communication présentée au colloque international «Sociologie de l'excellence: formation et déformation des ressources humaines», Paris, Sorbonne, 20-23 juillet.[vii]
AKTOUF, O. et M. CHRÉTIEN (1987) «Le cas Cascades: comment se crée une culture d'entreprise», *Revue française de gestion*, n[os] 65-66, novembre-décembre, p. 156-166.
AKTOUF, O. (2002). *La stratégie de l'autruche. Post-mondialisation, management et rationalité économique*, Montréal, Écosociété.
ALBERT, M. (1991) *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Éditions du Seuil.
ALLAIRE, Y. et M. FIRSIROTU (1984) «La stratégie en deux temps, trois mouvements», *Gestion*, vol. 9, n° 2, avril, p. 13-20.
ALLAIRE, Y. et M. FIRSIROTU (1988) «La nature contractuelle de la planification stratégique», *Gestion*, vol. 13, n° 2, mai, p. 5-19.
ALLAIRE, Y. et M. FIRSIROTU (1989) «Les racines de l'innovation. Le système japonais et l'expérience américaine», *Gérer et comprendre*, n° 17, décembre, p. 62-72.
ALLAIS, M. (1990). *Pour l'indexation, condition d'efficacité, d'équité et d'honnêteté*, Paris, C. Juglar.
ALLENBY, B.R. (1999). *Industrial Ecology: Policy Framework and Implementation*, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.
ALLENBY, B.R., D.J. RICHARDS *et al.* (1994). *The Greening of Industrial Ecosystems*, Washington, D.C., National Academy Press.
ALLISON, G.T. (1971) *The Essence of Decision*, Boston, Little, Brown and Co.
ALLPORT, F.H. (1924) *Social Psychology*, Boston, Houghton Mifflin Co.
ALLPORT, F.H. (1933) *Institutional Behavior*, Chapel Hill, University of North Carolina Press.
ALTER, N. (2000). *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
ALTER, N. (2004). «Les composantes d'un processus d'innovation», dans B. Ferrandon (dir.), *Croissance et Innovation*, La Documentation française, Cahiers français, n° 323, p.70-73.
ALVESSON, M. (1986) «On the Idea of Organizational Culture», *Dragon, the SCOS Journal*, n° 7, décembre, p. 92-123.
AMABILE, T.M. (1988). «A Model of Creativity and Innovation in Organizations», dans B.W. Staw et L.L. Cummings (dir.), *Research in Organization Behavior*, Greenwich, Conn., JAI Press, vol. 10, p. 123-167.

AMABILE, T.M. (1996). «Creativity and Innovation in Organizations», Boston, Harvard Business School Press, 5 janvier, 15 p.
AMABLE, B., R. BARRÉ et R. BOYER (1997). *Les systèmes d'innovation* a *l'ère* de *la globalisation,* Paris, Economica.
AMADIEU, J.-F. (1989) «Les entreprises: églises ou équipages de rafting?», *Gérer et comprendre,* n° 17, décembre, p. 36-40.
AMBURGEY, T. L. et R. HAYAGREEVA (1996). «Organizational Ecology: Past, Present, and Future Directions», *Academy of Management Journal,* vol. 39, n° 5, p. 1265-1286.
AMIN, S. (1971) *L'accumulation a l'échelle mondiale,* Paris, Anthropos.
AMIN, S. (1976) *L'impérialisme et le développement inégal,* Paris, Minuit.
AMIN, S. (1991). *L'empire du chaos: la nouvelle mondialisation capitaliste,* Paris, L'Harmattan.
AMIT, R. et P.J.H. SHOEMAKER (1993). «Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal,* vol. 14, p. 33-46.
ANDERSON, S., J. CAVANAGH et R. ESTES (1999): *A Decade of Executive* Excess: *The 1990s Sixth Annual Executive Compensation Study Survey,* Colombo; Sri Lanka, Institute for Policy Studies, 1er septembre.
ANDREWS, K. (1980) *The Concept of Corporate Strategy,* Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc.
ANDREWS, K. et W.G. CHRISTENSEN (1965) *Business Policy, Texts and Cases,* Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc.
ANSOFF, H.I. (1971) *Stratégie et développement de l'entreprise,* Paris, Éditions Hommes et Techniques.
ANSOFF, H.I. *et al.* (1976) *From Strategic Planning to Strategic Management,* Londres, John Wiley & Sons.
ANTHONY, R.N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis,* Boston, Harvard University Press.
ARCHIER, G. et H. SÉRIEYX (1984) *L'entreprise du troisième type,* Paris, Éditions du Seuil
ARCHIER, G. et H. SÉRIEYX (1986) *Pilotes du troisième type,* Paris, Éditions du Seuil.
ARDANT, G. (1976) *La révolution suédoise,* Paris, Robert Laffont.
ARDANT, G. et H. SÉRIEYX (1984) *La révolution suédoise,* Paris, Robert Laffont.
ARGYLE, M. (1953) «The Assembly Relay Test Room in Retrospect», *Occupational Psychology,* vol. 7, p. 103-110.
ARGYRIS, C. (1957) *Personality and Organization,* New York, Harper.
ARGYRIS, C. (1958) «The Organization: What Makes it Healthy?», *Harvard Business Review,* vol. 36, n° 6, p. 107-116.
ARGYRIS, C. (1967) *Executive Leadership: An Appraisal for Manager in Action,* Handem, Connecticut, Archon Books.
ARGYRIS, C. (1973) «Some Limits of Rational Man Organizational Theory», *Public Administration Review,* vol. 33, n° 3, mai, p. 253-268.
ARGYRIS, C. (1973) «Personality and Organization Theory Revisited», *Administrative Science Quarterly,* vol. 18, n° 2, juin, p. 141-168.
ARGYRIS, C. (1973) «Organization Man: Rational or Self Actualizing?», *Public Administration Review, vol.* 33, n° 4, juillet-août, p. 346-354.
ARGYRIS, C. (1980) «Some Limitations of the Case Method: Experiences in a Management Development Program», *Academy of Management Review,* vol. *5,* n° 2, avril, p. 291-299.
ARISTOTE (1970). *Éthique* à *Nicomaque,* 2e édition, Paris, Béatrice Nauwlaerts, 2 volumes.
ARISTOTE (1993). *Politique: livre I à VIII,* Paris, Gallimard, 376 p.
ARON, R. (1967) *Les etapes de la pensée sociologique,* Paris, Gallimard.
ARROW, K.J. (1983). *General Equilibrium,* Cambridge, Belknap Press.
ARVON, H. (1960) *La philosophie du travail,* Paris, Presses Universitaires de France (coll. Sup.).

ATLAN, H. (1972). «Du bruit comme principe d'auto-organisation», *Communications*, n° 18, p. 21-37.
ATLAN, H. (1979) *Entre le cristal et la fumée*, Paris, Éditions du Seuil.
ATLAN, H. (1985) «Ordre et désordre dans les systèmes naturels», *in* A. Chanlat et M. Dufour (dir.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Paris, Éditions d'Organisation, p. 119-140.
ATLAN, H. (1986). *A tort et à raison*, Paris, Éditions du Seuil.
ATLASECO, *Atlas économique mondial, années 1990, 1991, 1992, 1993*, Paris, Éditions du Sérail.
ATTALI, J. (1981). *Les trois mondes. Pour une théorie de l'après-crise*, Paris, Fayard.
ATTALI, J. (1990) *Lignes d'horizon*, Paris, Fayard.
ATTALI, J. (1995). *L'économie de l'apocalypse*, Paris, Éditions du Seuil.
AUBERT, N. et V. DE GAULEJAC (1991). *Le coût de l'excellence*, Paris, Éditions du Seuil.
AUBERT, N. et V. de GAULEJAC (1992) *Le coût de l'excellence*, Paris, Éditions du Seuil.
AUBREY, B. (1993) «Repensons le travail du cadre», *Harvard-L'Expansion*, Paris, été.
AUDET, M. *et al.* (1986) «Science et résolution de problèmes: liens, difficultés et voies de dépassement dans le champ des sciences de l'administration», *Philosophie des sciences sociales*, n° 16, p. 409-440.
AUDRETSCH, D.B. et P.E: STEPHAN (1996). «Company-scientist Locational Links: The Case of Biotechnology», *The American Economic Review*, vol. 86, n° 3, p.641-651.
AUGUREN, S., J. EDGEREN et SAF (1981) *Des usines différentes*, Stockholm, SAF (Confédération des employeurs suédois) (Etudes et recherches).
AUTREMENT (1988) *Le culte de l'entreprise*, n° 100 (numéro spécial), septembre.
AVENI, R. d' (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*, New York, The Free Press.
AXELROD, R. (dir.) [1976] *Structure of Decision. The Cognitive Maps of Political Elites*, Princeton, Princeton University Press.
AXTELL-RAY, C. (1986) «Corporate Culture, the Last Frontier of Control?», *Journal of Management Studies*, vol. 23, n° 3, mai, p. 287-297.
BABBAGE, C. (1963) *On the Economy of Machinery and Manufacturen*, Londres, C. Knight.
BAIROCH, P. (1971) *Le Tiers-Monde dans l'impasse*, Paris, NRF.
BAKER, A. (2003). «Biotechnology's Growth-innovation Paradox and the New Model for Success», *Journal of Commercial Biotechnology*, vol. 9, n° 4, juin, p. 286-288.
BALES, R.F. (1958) «Task Roles and Social Roles in Problem Solving Groups», *Reading in Social Psychology*, New York, Holt, Rinehart and Winston, p. 437-447.
BARAN, P.A. et P.M. SWEEZY (1966) *Monopoly Capital: An Essay on the American Economic and Social Order*, New York, Monthly Review Press.
BARNARD, C. (1938) *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press.
BARNARD, C. (1950) *The Functions of the Executive*, Cambridge, Massachusetts, Cambridge University Press.
BARNEY, J.B. (1986). «Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy, *Management Science*, vol. 32, n° 10, p. 1231-1241.
BARNEY, J.B. (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.
BAROU Y. et B. KEIZER (1984) *Les grandes économies*, Paris, Seuil (Points).
BARREYRE, P.-Y. (1975). *Stratégie d'innovation dans les moyennes et petites entreprises*, Suresnes, France, Éditions Hommes et Techniques.
BARTHÉLÉMY, M. (1993) *In L'État du monde*, Montréal, Boreal, p. 467.
BATESON, G. *et al.* (1981) *La nouvelle communication*, Paris, Éditions du Seuil (Points).
BAUER, M. et B. BERTIN-MOUROT (1993) «Comment les entreprises françaises et allemandes sélectionnent-elles leurs dirigeants?», *Problèmes économiques*, n° 2337, 11 août, p. 14-19.
BAUMOL, W. (2002). *The Free-market Innovation Machine. Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton, N.J., Princeton University Press.

BEAUD, M. et G. DOSTALER (1993). *La pensée économique depuis Keynes,* Paris, Éditions du Seuil.
BECK, U. (2001). La *société* du *risque. Sur la voie d'une autre modernité,* Paris, Aubier.
BÉDARD, R. et A. CHANLAT (1993) «Être patrón aujourd'hui», *Revue Notre-Dame,* n° 6, juin.
BEDJAOUI, M. (1978) *Pour un nouvel ordre économique international,* Paris, UNESCO.
BEHR, E. (1989) *Hiro-Hito,* Paris, Robert Laffont.
BELLEMARE, D. et L. POULIN-SIMON (1986) *Le défi du plein emploi,* Montréal, Éditions Saint-Martin.
BELLON, B. et J. NIOSI (1987) *L'industrie américaine, fin du siècle,* Montréal, Boreal.
BENDIX, R. (1949) «The Perspectives of Elton Mayo», *Review of Economics and Statistics,* vol. 31, n° 4, novembre, p. 312-321.
BENDIX, R. (1962) *Max Weber, an Intellectual Portrait,* New York, Carden City, Anchor Books.
BENN, S.I. et G.W. MORTIMORE (1976) *Rationality and the Social Sciences,* Londres, RKP.
BENNIS, W. et B. NANUS (1985) *Diriger: les secrets des meilleurs leaders* (traduction française de *Leaders: The Strategies for Taking Charge),* Paris, InterÉditions.
BENOIT, J. (1988) *La folle aventure,* Paris, Filipacchi.
BENVENISTE, É. (1973) *Problèmes de linguistique générale I,* Paris, Gallimard
BENVENISTE, É. (1980) *Problèmes de linguistique générale II,* Paris, Gallimard.
BERG, P.O. et R. WITKIN (1984) «Organization Symbolling: Toward a Theory of Action in Organizations », document non publié, University of Lund, Suède.
BERGERON, J.-L. *et al.* (1979) *Les aspects humains de l'organisation,* Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
BERGERON, P.-G. (1983) *La gestion moderne, théories et cas,* Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur.
BERGERON, P.-G. (1986) *La gestion dynamique, concepts, méthodes et applications,* Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur.
BERLE, A. (1957) *Le capital américain et la conscience du roi: le néocapitalisme aux États-Unis,* Paris, Armand Colin.
BERLE, A. et G.C. MEANS (1937) *The Modern Corporation and Private Property,* New York, McMillan.
BERLE, G. (1990). *The Green Entrepreneur: Business Opportunities that Can Save the Earth and Make You Money,* Blue Ridge Summit, Penn., Liberty Hall Press.
BERNARD, M. et L.-P. LAUZON (1996). *Finances publiques, profits privés. Les finances publiques à l'heure du néolibéralisme,* Montréal, Éditions du Renouveau québécois.
BERNE, E. (1964) *Games People Play,* New York, Grove Press Editor.
BERNE, E. (1971) *Analyse transactionnelle et psychothérapie,* Paris, Payot.
BERNIER, B. (1988) *Capitalisme, société et culture au Japon: aux origines de l'industrialisation,* Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
BERNOUX, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations,* Paris, Éditions du Seuil.
BERNSTEIN, A. et D.E. ADLER (1994). *Understanding American Economic Decline,* Cambridge, Mass., Cambridge University Press.
BERRY, M.A. et D.A. RONDINELLI (1998). «Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution», *The Academy of Management Executive,* vol. 12, n° 2, p. 38-50.
BERTALANFFY, L. von (1973) *La théorie générale des systèmes,* Paris, Dunod
BERTHOUD, A. (1981). *Aristote et l'argent,* Paris, Maspero.
BETTELHEIM, C. (1976) *Calcul économique et forme de propriété,* Paris, Maspero.
BEYER, J.B. (1981) «Ideologies, Values and Decision Making in Organizations», *in* P.C. Nystrom et W.H. Starbuck (din), *Handbook of Organizational Design,* vol. 2, Oxford, OUP, p. 166-202.
BEYNON, H. (1973) *Working for Ford,* Londres, Penguin Books.

BIRAT, J.-P. (1991) *Réussir en affaires avec les Japonais* («Comprendre la mentalité japonaise, l'entreprise japonaise et ses rites»), Paris, Éditions du Moniteur.
BLAKE, R. et J. MOUTON (1964) *The Managerial Grid; Key Orientations for Achieving Production through People,* Houston, Gulf Pub. Co.
BLAKE, R. et J. MOUTON (1969) *Building a Dynamic Corporation through Grid Organization Development,* Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
BLANC, M. (1989) «La Coree du Sud», *in La nouvelle Asie industrielle: enjeux, stratégies et perspectives,* Paris, PUF, publication de l'Institut universitaire des hautes études internationales de Genève.
BLANKEVOORT, P.J. (1984) «Effects of Communication and Organization», *International Journal of Project Management,* vol. 2, n° 3, août.
BLONDAL, S. et T. EGEBO (1992) «Coup de projecteur sur la Suède», *L'Observateur de l'OCDE,* n° 177, août-septembre, p. 33-34.
BLOOM, A. (1987) *L'âme désarmée, essai sur le déclin de la culture générale,* Paris, Guérin.
BLUMENTHAL, S.C. (1969) *Management Information Systems; A Framework for Planning and Development,* Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
BOGOMOLOVA, N. (1974) *La théorie des relations humaines, instrument idéologique des monopoles,* Moscou, Éditions du Progrès.
BOIRAL, O. (1994). «La stratégie québécoise de développement durable: grandeurs et illusions d'un projet de société», dans J.A. Prades, R. Tessier et J.-G. Vaillancourt (dir.), *Instituer le développement durable,* Montréal, Fides, p. 165-191.
BOIRAL, O. (1998a). «Vers une gestion préventive des questions environnementales», *Gérer et comprendre,* mars, p. 27-37.
BOIRAL, O. (1998b). «ISO 14001: Against the Tide of Modern Management?», *Journal of General Management,* vol. 24, n° 1, p. 35-52.
BOIRAL, O. (1999). «La formation environnementale dans l'entreprise», dans M. Ebrahimi (dir.), *Éducation et démocratie, entre individu et société,* Montréal, Isabelle Quentin éditeur, p. 119-128.
BOIRAL, O. (2000a). «Vers une gestion environnementale des entreprises?», *Revue française de gestion,* vol. 127, p. 4-18.
BOIRAL, O. (2000b). «Les démarches participatives a l'épreuve de la gestion environnementale», *Gestion 2000,* vol. 17, n° 4, p. 37-51.
BOIRAL, O. (2002). «Tacit Knowledge and Environmental Management», *Long Range Planning,* vol. 35, n° 3, p. 291-317.
BOIRAL, O. (2003). «ISO 9000, Outside the Iron Cage», *Organization* Science, vol. 14, n° 6, p. 720-737.
BOIRAL, O. (2005). «Concilier environnement et compétitivité, ou la quête d'éco-efficience», *Revue française de gestion,* à paraître.
BOIRAL, O. et G. CROTEAU (2004). «Du développement durable à l'entreprise durable, ou l'effet Tour de Babel», dans L. Guay *et al.* (dir.), *Les enjeux et les défis du développement durable: connaître, décider; agir,* Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 259-281.
BOIRAL, O. et D. JOLLY (1997). «Relever le défi environnemental: des alliances interentreprises aux collaborations interorganisationnelles», *Revue internationale de gestion,* vol. 22, n° 2, p. 66-75.
BOIRAL, O. et J. KABONGO (2004). «Le management des savoirs au service de l'écologie industrielle», *Revue française de gestion,* vol. 30, n° 149, p. 173-191
BOISVERT, M. (1980) *L'approche sociotechnique,* Montréal, Agence d'Arc.
BOISVERT, M. (1980) *Le manager et la gestion,* Montréal, Agence d'Arc.
BOISVERT, M. (1985) *L'organisation et la décision,* Montréal, Presses des HEC - Agence d'Arc.
BOISVERT, M. et R. DÉRY (1980) *Le manager et la gestion,* Montréal, Agence d'Arc.
BOLTANSKI, L. et E. CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme,* Paris, Gallimard.
BOMMENSATH, M. (1987) *Manager l'intelligence de votre entreprise,* Paris, Éditions d'Organisation.

BOMMENSATH, M. (1991) *Secrets de réussite de l'entreprise allemande: la synergie possible,* Paris, Éditions d'Organisation.
BOONE, C.A. et A. V. WITTELOOSTUIJN (1995). «Industrial Organization and Organizational Ecology», *Organization Studies,* vol. 16, n° 2, p. 265-298.
BOSCHE, M. (1984) «Corporate culture: la culture sans histoire», *Revue française de gestion,* n^{os} 47-48, septembre-octobre, p. 29-39.
BOSCHE, M. (1987) «Corée-France: au-delà du langage international des affaires», *Revue française de gestion,* n° 64, septembre-octobre, p. 83-90.
BOSCHE, M. (1991) «Stéréotypes culturels d'hommes d'affaires: deux visions de la Coree», *Intercultures,* n° 12, p. 57-68.
BOUCHARD, S. (1985) «Être truckeur (routier)», *in A.* Chanlat et M. Dufour, *La rupture entre l'entreprise et les hommes,* Montréal-Paris, Québec/Amérique-Éditions d'Organisation, p. 351-359.
BOURDIEU, P. (1982) *Ce que parler veut dire,* Paris, Fayard.
BOURDIEU, P. (2000). *Les structures sociales de l'économie,* Paris, Éditions du Seuil.
BOURDIEU, P. et J.-C. PASSERON (1970) *La reproduction: éléments pour une théorie du système d'enseignement,* Paris, Éditions de Minuit.
BOURGOIN, H. (1984) *L'Afrique malade du management,* Paris, Jean Picollec.
BOURNOIS, F. et M. PETIT (1992) «La gestion des ressources humaines en Allemagne», *Revue Personnel,* n° 331, mars-avril.
BOUTROS GHALI, B. (1994). *Agenda for Development,* New York, United Nations.
BOUTROS GHALI, B. (1996). *Agenda for Democracy,* New York, United Nations.
BOUTROS GHALI, B. (2002). *Démocratiser la mondialisation,* Paris, Éditions du Rocher.
BOVÉ, J. et F. DUFOUR (2000). *Le monde n'est pas une marchandise,* Paris, La Découverte.
BOYER, R. (1995). La théorie de la *régulation. L'état des savoirs,* Paris, La Découverte.
BOYER, R. et J.-P. DURAND (1993) *L'après-fordisme,* Paris, Syrox.
BOYER, R. et P.F. SOUYRI (dir.) (2001). *Mondialisation et régulations. Europe et Japon face à la singularité américaine,* Paris, La Découverte.
BRANDT, R. et B. TREECE (1986) «High Tech to the Rescue», *Business Week,* 16 juin, p. 100-108.
BRAUDEL, F. (1980) *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, les jeux de l'échange,* Paris, Armand Colin, 3 volumes.
BRAUDEL, F. (1985) *La dynamique du capitalisme,* Paris, Arthaud.
BRAVERMAN, H. (1974) *Labor and Monopoly Capital,* New York, Monthly Review Press.
BRAVERMAN, H. (1976) *Travail et capitalisme monopoliste,* Paris, Maspero.
BREITMEIER, W. (1987) «L'employeur et l'éducateur», *Revue française de gestion,* novembre/décembre.
BREITMEIER, W. (1987) «Le système allemand, l'employeur et l'éducateur», *Revue française de gestion,* n^{os} 65-66, novembre-décembre, p. 88-92.
BRÉMOND, J. (1989) *Les économistes néo-classiques,* Paris, Hatier.
BRISOU, S., T. GLOBOCAR, V. LAINÉ et H. MÉDUNIER (1990) *Les deux Allemagne 1984-1989,* Paris, La Documentation Française, Notes et études documentaires.
BROUSSOLE, D. (1990) «Le modèle suédois dans les années 80 et la tertiarisation de l'économie», *Problèmes économiques,* n° 2205, 28 décembre, p. 11-18.
BROWN, D.S. (1982) «The Changing Role of the Manager», *Supervisory Management,* vol. 27, n° 7, juillet, p. 13-20.
BROWN, J.A.C. (1954) *The Social Psychology of Industry: Human Relations in the Factory,* Harmondsworth, Middlessex, Penguin Books.
BROWN, L.J. (dir.) [1993] *L'état de la planète,* Paris, Economica.
BROWN, L.R. (1990) *State of the World 1990,* Washington, Worldwatch Institute.
BRUHNES, B. (1989) «Syndicats ouvriers et organisations patronales en Europe, trois modeles de culture sociale», *Projet,* mai-juin.
BRUN, C. (1989) *L'irrationnel dans l'entreprise,* Paris, Balland.

BULLETIN DE LA COMMISSION BANCAIRE, n° 6, avril 1992, «Le système bancaire allemand», publié par *Problèmes économiques*, n° 2293, 30 septembre 1992.
BURAWOY, M. (1979) «Toward a Marxist Theory of the Labor Process: Braverman and Beyond», *Politics and Society*, vol. 8, n°s 3-4, p. 247-312.
BURAWOY, M. (1979) *Manufacturing Consent*, Chicago, Chicago University Press.
BURNS, T. (1954) «The Direction of Activity and Communication in a Departmental Executive Group», *Human Relations*, vol. VII, n° 1, p. 73-97.
BURNS, T. et R. STALKER (1966). *The, Management of Innovation*, Londres, Tavistock.
BURR, I.W. (1976) *Statistical Quality Control Methods*, New York, Marcel Dekker.
BURR, I.W. (1984) *Elementary Statistical Quality Control*, New York, Marcel Dekker.
BURRELL, G. et G. MORGAN (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Londres, Heineman Educational Books, chap. 5, 8 et 10.
BUSINESS WEEK (1985) «How G.M.'s Saturn Could Run Rings around Old-Style Car Makers», 28 janvier 1985, p. 660-662.
BUSINESS WEEK (1986) «High Tech to the Rescue», 16 juin, p. 100-108.
BUSINESS WEEK (1992) «Executive Pay, Compensation at the Top is out of Control», 30 mars, p. 52-58.
CAILLÉ, A. (1989) *Critique de la raison utilitaire*, Manifesté du MAUSS, Paris, La Découverte.
CAILLOIS, R. (1981) *Le mythe et l'homme, Paris*, Gallimard (Idees).
CAIRNCROSS, F. (1992), *Costing the Earth*, Boston, Harvard Business School Press.
CALVEZ, J.-Y. (1978) *La pensée de Karl Marx*, Paris, Éditions du Seuil (Points).
CAMPINOS-DUBERNET, M. et J.-M. GRANDO (1989) «Formation professionnelle ouvrière: 3 modèles européens » *Formation-Emploi*, n° 22, avril-juin.
CANS, R. (1990) *Le monde poubelle*, Paris, Éditions du Seuil.
CAPDEVIELLE, R, F. Heran et P. Politanski (1992) «Le rôle de la formation professionnelle dans la diffusion des technologies en Europe (Le cas allemand)», *Revue d'économie industrielle*, 1er trimestre, publié par *Problèmes économiques*, n° 2294, 7 octobre 1992.
CAPRA, F. (1983) *Le temps du changement, science - société - nouvelle culture*, Paris, Le Rocher.
CAREY, A. (1967) «The Hawthorne Studies: A Radical Criticism», *American Sociological Review*, vol. 32, n° 3, juin, p. 403-416.
CARLANDER, I. (1992) «La Suède à la recherche d'un autre "modèle"», *Le Monde diplomatique*, n° 461, août, p. 22-23.
CARLISLE, H.M. (1973) «L'organisation fonctionnelle est-elle périmée?», *in* P. Laurin (dir.), *Le management - textes et cas*, Montréal, McGraw-Hill.
CARLZON, J. (1986) *Renversons la pyramide!*, Paris, InterÉditions.
CARREY-BÉLANGER, É. (1987) «Une étude comparative des systèmes de bien-être social avec référence particulière à l'organisation des services sociaux: Finlande, Suède, Québec», *Synthèse critique 39*, Québec, Université Laval, Les Publications du Québec.
CARROUÉ, L. (1991) «Nouvelles alliances germano-nippones», *Le Monde diplomatique, Maniere de voir*, n° 12, mai.
CASTELLS, M. (1996). *La société en réseaux*, Paris, Fayard.
CASTELLS, M. (1999). *L'ère de l'information*, Paris, Fayard, 3 tomes.
CAZAL, D. (1990) «Corée: recrutement et affinités», *Ressources humaines*, n° 21.
CAZAL, D. (1991) «Communautarisme en Corée et au Japon: le réseau et l'arbre», *Intercultures*, n° 13, avril, p. 87-96.
CAZAL, D. (1992) «Visage, communication interculturelle et éthique: l'exemple de la Corée», *Intercultures*, n° 17, avril.
CAZAL, D. (1993) *Stéréotypes interculturels: une approche constructiviste appliquée à la Corée*, Marseille, Groupe EIA.
CAZAL, D. (1994) «Éthique et management interculturel: le cas du confucianisme d'entreprise », *in* M. Bosche, *Le management interculturel s'apprend-il?*, Paris, Nathan.

CENTRE DE PROSPECTIVE ET D'ÉTUDES (CPE) [1986] *L'acquisition de technologies étrangères par le Japon,* numéro hors série, avril, Paris, Ministère de la recherche et de la technologie.
CESSIEUX, R. (1976) *Recherche sur les processus de la division du travail,* Grenoble, IREP.
CFCE (1989) *Suède (Un marché),* n° 18, Direction de l'information, Paris, Centre français du commerce extérieur.
CHANDLER, A. (1972) *Stratégie et structure,* Paris, Éditions d'Organisation.
CHANG, C.Y. (1980) *Confucianism: A Modern Interpretation,* The HWA Kang Press.
CHANLAT, A. (1984) *Gestion et culture d'entreprise: le cheminement d'Hydro-Québec,* Montréal, Québec/Amérique.
CHANLAT, A. (1990) «La gestion, une affaire de parole», *in* J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées,* Québec-Paris, PUL-ESKA.
CHANLAT, A. (1992) *L'administration municipale à la croisée des chemins,* CETAI, École des hautes études commerciales, Montréal, septembre.
CHANLAT, A. (1993) «La société malade de ses gestionnaires», *in Interface,* vol. 14, n° 6, novembre-décembre, Montréal, ACFAS.
CHANLAT, A. et M. DUFOUR (dir.) [1985] *La rupture entre l'entreprise et les hommes,* Montréal-Paris, Québec/Amérique-Éditions d'Organisation.
CHANLAT, A. et R. BÉDARD (1990) «La gestion, une affaire de parole», *in* J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées,* Québec-Paris, PUL-ESKA, p. 79-100.
CHANLAT, J.-F. (1973) «Coûts, décision et contrôlé», *in* P. Laurin (dir.), *Le management — textes et cas,* Montréal, McGraw-Hill, p. 648-658.
CHANLAT, J.-F. (1983) «Usure différentielle au travail, classes sociales et santé: un aperçu des études épidémiologiques contemporaines», *in* A. Cottereau, «L'usure au travail», *Le mouvement social,* Éditions ouvrières, n° 124, juillet-septembre, p. 153-169.
CHANLAT, J.-F. (dir.) [1990] *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées,* Québec-Paris, PUL-ESKA.
CHANLAT, J.-F. et F. SÉGUIN (1983) *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique,* Tome 1, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
CHANLAT, J.-F. et F. SÉGUIN (1987) *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique,* Tome II, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
CHAPONNIÈRE, J.-R. (1982) «La république de Corée: un nouveau pays industriel», *Notes et études documentaires,* Paris, La Documentation française, n^{os} 4667-4668.
CHARBONNEAU, R. (1973) «Le contrôle budgétaire», *in* P. Laurin (dir.), *Le management - textes et cas,* Montréal, McGraw-Hill, p. 671-692.
CHARTIER, L. et H. SÉRIEYX (1992) *Rapport de mission Face à face du Pacifique II,* du 6 au 21 décembre 1991, Montréal, Groupe CFC.
CHASE, S. (1941) «What Makes Workers Like to Work?», *Reader's Digest,* février, p. 15-20.
CHAUSSÉ, R. (1973) «Le contrôle et l'évaluation des cadres dans l'entreprise», *in* P. Laurin (dir.), *Le management - textes et cas,* Montréal, McGraw-Hill, p. 724-735.
CHAUSSÉ, R. et A. CHANLAT (1980) *PME: Possibilités de développement,* inédit, HEC.
CHAYRIGUÈS, M. el O. AKTOUF (dir.) [1994] *Rapport de stage ouvrier à Cascades Kingsey-Falls,* Cahiers du CETAI, Montréal, HEC.
CHESBROUGH, H. (2003). *Open Innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Innovation,* Boston, Harvard Business School Press.
CHIQUELIN, J.-J. (1988) «Les patrons qui viennent du froid», *Le nouvel observateur,* 25 au 31 mars, p. 7-11.
CHOME, G. (1985) «La formation professionnelle en RFA», *Travaux et documents du CIRAC* (Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine), Paris, décembre.
CHOSSUDOVSKY, M. (1998). *La mondialisation* de *la pauvreté,* Montréal, Écosociété.
CHOSSUDOVSKY, M. (2004). *Mondialisation* de *la pauvreté et nouvel ordre mon- dial,* Montréal, Écosociété.

CHOURAK, M. (1990) «La Corée du Sud à la conquête de l'URSS et de l'Europe Centrale», *Le Courrier des pays de l'Est,* Paris, La Documentation française, Notes et études documentaires, n° 347.
CHUNG, J. (1993) Conférence sur la «Démystification du miracle économique coréen», Montréal, Centré d'études de l'Asie de l'Est, Université de Montréal, 18 février.
CHUNG, J. et S. BUCKLEY (1993) *Séminaire: facteurs économiques et négociations en Corée,* Montréal, Fondation Asie Pacifique du Canada, 4 mars.
CHUNG, S.W. (1978) «Administration et développement: le cas Sud-Coréen», *Revue française d'administration publique,* n° 7, juillet-septembre.
CLAIRMONTE, F. et J. CAVANAGH (1986) «Comment le tiers-monde finance les pays riches», *Le Monde diplomatique,* septembre, p. 14.
CLASTRES, P. (1974) *La société contre l'État,* Paris, Éditions de Minuit.
CLEGG, S.R. (1975) *Power Myth and Domination,* Londres, Routledge and Kegan Paul.
CLEGG, S.R. (1990) «Pouvoir symbolique, langage et organisation», *in* J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées,* Québec-Paris, PUL-ESKA, p. 663-681.
CLEGG, S.R. et D. DUNKERLEY (1977) *Critical Issues in Organizations,* Londres, Routledge and Kegan Paul.
CLEGG, S.R. et D. DUNKERLEY (1980) *Organization, Class and Control,* Londres, Routledge.
CLELLAND, D.I. (1988) «The Cultural Ambience of Project Management», *Project Management Journal,* vol. 19, 3 juin, p. 49-56.
CLELLAND, D.I. et W.R. KING (1971) *L'analyse des systèmes, technique avancée de management,* Paris, Entreprise Moderne d'Édition.
CLELLAND, D.I. et W.R. KING (1975) *Système Analysis and Project Management,* 2e édition, New York, McGraw-Hill.
COCHARD, P.-D. (1992) «Goeudevert: Le bolide Franco-Allemand», interview du vice-président de Volkswagen, Figaro-Magazine, 16 mai.
COCKBURN, I.M. et R.M. HENDERSON (1998). «Absorptive Capacity, Coauthoring Behavior, and the Organization of Research in Drug Discovery», *The Journal of Industrial Economics,* vol. 46, n° 2, p. 157-182.
CODY, J. (1987) *Policies for Industrial Progress in Developing Countries,* New York, Oxford University Press.
CODY, M.L. (1974) *Competition and the Structure of Bird Communities,* Princeton, New Jersey, Princeton University Press.
COHEN, M.D. *et al.* (1972) «A Garbage Can Model of Organizational Choice», *Administrative Science Quarterly,* vol. 17, n° 1, p. 1-25.
COHEN, W.M. et D.A. LEVINTHAL (1990). «Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation», *Administrative Science Quarterly.* vol. 35, p. 128-152.
COLLECTIF SCIENCES HUMAINES PARÍS IX - DAUPHINE (1987) *Organisations et management en question(s),* Paris, L'Harmattan (Logiques sociales).
COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT (1988). *Notre avenir à tous,* Montréal, Reuve.
COMTE, A. (1949) *Cours de philosophie positive,* Paris, Garnier.
CONDOMINAS, G. (1980) *L'espace social à propos de l'Asie du Sud-Est,* Paris, Flammarion.
CONKLIN, D.W., R.C. HODGSON et E. WATSON (1991). *Développement durable; guide a l'usage des gestionnaires,* Ottawa, Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie.
CONSEIL DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE (2001). *Innovation et développement durable: l'économie de demain,* Québec, Gouvernement du Québec.
COOPER, R.M. (1982) *La recherche d'un consensus: l'expérience de cinq pays,* Paris, OCDE.
COPLEY, F.B. (1923) *Frederick W. Taylor, Father of Scientific Management, 2* volumes, New York, Harper & Brothers.
CORIAT, B. (1992) «Dans le cercle vertueux de la qualité du travail», *Le Monde diplomatique, Manière de voir,* n° 12, mai.

CORIAT, B. (1993) *Penser à l'envers*, Paris, Christian Bourgois éditeur.
CORMIER, D., M. MAGNAN et B. MORARD (1994). «L'effet, socio-économique de la performance environnementale de l'entreprise: une étude canadienne», *Gestion 2000*, n° 3, p. 29-49.
COTTA, M. (1992) *Le capitalisme dans tous ses états*, Paris, Éditions du Seuil.
COTTEREAU, A. (1980) *Le sublime*, Paris, Maspero.
COURDY, J.-C. (1979) *Les Japonais, la vie de tous les jours dans l'empire du Soleil Levant*, Paris, Belfond.
COURRIER DE LA CORÉE (LE), publications des années 1990 à 1993.
COURRIER INTERNATIONAL (LE) [1993] «Tableau noir d'une Allemagne en panne», extrait de *Der Spiegel*, Hambourg, n° 133, 19-26 mai, p. 9-11.
COURRIER INTERNATIONAL (LE) [1993] mention de l'article du *Wall Street Journal* «Classics in American Business Schools», n° 125, 25 mars, p. 36-37.
COURVILLE, L. (1994). *Piloter dans la tempête: comment faire face aux défis de la nouvelle économie*, Montréal, Éditions Québec/Amérique et Presses de l'École des HEC.
CROCKER, O., C. CHARNEY et J. LEUNG CHIU (1991) *Guide pratique des cercles de qualité: l'expérience des États-Unis et du Japon au service des entreprises françaises*, Paris, Eyrolles.
CROSBY, P.B. (1979) *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, New York, McGraw-Hill.
CROZIER, M. (1963) *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Éditions du Seuil.
CROZIER, M. (1983) «La rationalité du décideur du point de vue du sociologue», *in* B. Roy, *La décision, ses disciplines, ses acteurs*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, p. 29-44.
CROZIER, M. (1989) *L'entreprise à l'écoute*, Paris, InterÉditions.
CROZIER, M. et E. FRIEDBERG (1977) *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil.
CROZIER, M. et H. SÉRIEYX (1994) *Le management panique*, Paris, Maxima et PUF.
CUGGIA, G. (1989) *Cascades, le triomphe du respect*, Montréal, Québec/Amérique.
CULBERT, S. (1974) *The Invisible War: Pursuing Self Interests at Work*, New York, Wiley and Sons.
CULBERT, S. (1980) *The Organizational Trap and How to Get Out of It*, New York, Basic Books.
CYERT, C. et K.J. COHEN (1965) *Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
CYERT, R.M. et J.G. MARCH (1970) *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod.
DAFT, R.L. (1988). *Management*, Chicago, The Dryden Press.
DALE, E. (1967) *Organization*, New York, American Management Association.
DAMIAN, M. et J-C. GRAZ (dir.) (2001). *Commerce international et développement soutenable*, Paris, Economica.
DANDRIDGE, T.C. (1976) *Symbols at Work: Types and Functions in Relected Organizations*, thèse de doctorat, Los Angeles, University of California.
DAVAL, R. (1981) *Logique de l'action individuelle*, Paris, PUF.
DAVIS, L.E. et A.R. CHERNS (1975) *The Quality of Working Life*, New York, The Free Press, 2 volumes.
DAVIS, L.E. et J. TAYLOR (1972) *Design of Jobs: Selected Readings*, Middlessex, Penguin Books.
DAWSON, M.M. (1915) *The Ethics of Confucius*, New York, G.P. Puman's Sons.
DeCAROLIS, D.M. et D.L. DEEDS (1999). «The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry», *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 10, p. 953-968.
DE PREE, J. (1989) *Leadership is an Art*, New York, Doubleday.
DEAL, TE. et A.A. KENNEDY (1982) *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
DEJOURS, C. (1980) *Le travail, usure mentale: essai de psychopathologie du travail*, Paris, Le Centurion.

DEJOURS, C. (1990) «Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations», *in* J.-F. Chanlat, (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées,* Québec-Paris, PUL-ESKA, p. 687-708.
DEJOURS, C. *et al.* (1985) *Psychopathologie du travail,* Paris, Entreprise Moderne d'Édition.
DEJOURS, C. (1998). *Souffrance en France,* Paris, Éditions du Seuil.
DELAY, P. (1976) *Techniques de participation et vie dans l'entreprise,* Lausanne, HÉC Lausanne.
DELVIN, E. (1986) «Ne tirez pas sur les M.B.A.», *Revue Commerce,* vol. 88, n° 10, octobre, p. 168-180.
DEMING, W.E. (1987) «Pourquoi sommes-nous si mauvais?», *Revue Commerce,* vol. 88, n°10, octobre, p. 109-117.
DEMOTES-MÉNARD, M. (1989) *L'économie allemande,* Paris, La Découverte.
DENIS, H. (1983) «Les défis de l'organisation matricielle», *L'ingénieur,* vol. 69, n° 358, novembre-décembre, p. 23-27.
DER SPIGEL (1993) «Tableau noir d'une Allemagne en panne», article publié dans l'hebdomadaire *Courrier International,* n° 133, 19 au 26 mai, p. 9-11.
DERTOUZOS, M., R. LESTER et R. SOLOW (1990), *Made in America,* New York-Paris, MIT Press et InterÉditions.
DERY, R. (1990) «La multidisciplinarité des sciences de l'organisation», *in L'organisation, un objet multidisciplinaire,* compte rendu du 12e Congrès international de sociologie, ISA, Madrid, 9 au 13 juillet.
DERY, R. (1992) «Enjeux et controverses épistémologiques dans le champ des sciences de l'administration», *Revue canadienne des sciences de l'administration,* vol. 1.
DESFORGES, J.G. (1973) «L'administrateur et l'organisation», *in* P. Laurin (dir.), *Le management - textes et cas,* Montréal, McGraw-Hill, p. 283-307.
DeSIMONE, L.D. et F. POPOFF (1997). *Eco-efficiency. The* Business *Link to Sustai- nable Development,* Cambridge, Mass., The MIT Press.
DESJARDINS, M. (1973) «Le planning stratégique et structurel dans les PME», *in* P. Laurin (dir.), *Le management - textes et cas,* Montréal, McGraw-Hill, p. 141-161.
DESSUS, B. (1995). *Systèmes énergétiques pour* un *développement durable,* thèse de doctorat en économie appliquée, Grenoble, Université Pierre Mendès France.
DEVEREUX, G. (1970) *Essais d'ethnopsychiatrie générale,* Paris, Gallimard.
DEVEREUX, G. (1980) *Ethnopsychanalyse complémentariste,* Paris, Gallimard.
DEVEREAUX JENNINGS, P. et P.A. ZANDBERGEN (1995). «Ecologically Sustainable Organizations: An Institutional Approach, *Academy of Management Review,* vol. 20, n° 4, p. 1015-1052.
DEVOIR (LE) [1989] «L'Allemagne fédérale connaît un boom économique sans équivalent en 20 ans», 6 septembre.
DEVOIR (LE) [1990], numéros des 16, 17, 18 et 19 janvier.
DEVOIR (LE) [1994] «Le succès "en cascade"», entrevue avec Bernard Lamaire de Cascades, réalisée par Claude Turcotte, lundi 14 mars, p. B-1.
DONALDSON, T et L.E. PRESTON (1995). «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications», *Academy of Management Review,* vol. 20, n° 1, p. 65-91.
DONNET, P.A. (1991) *Le Japon acheté le monde,* Paris, Éditions du Seuil.
DOSI, G. (1982). «Technological Paradigms and Technological Trajectories, *Research Policy,* vol. 11, n° 3, p. 147-162.
DOWELL, G., S. HART et B. YEUNG (2000). «Do Corporate Global Environmental Standards Create or Destroy Market Value?, *Management Science,* vol. 46, n° 8, p. 1059-1074.
DOZ, Y. et G. HAMEL (1997). «The Use of Alliances in Implementing Technology Strategies», dans M.L. Tushman et P. Anderson P. (dir.), *Managing Strategic Innovation and Change:* A *Collection of Readings,* New York, Oxford University Press, p. 556-580.
DREYFUSS, J. (1986) «Japan's Sudden Slowdown», *Fortune,* vol. 113, n° 7, 31 mars, p. 20-26.

DROZ, J. (1991) *Histoire de l'Allemagne,* Paris, Presses Universitaires de France
DRUCKER, P. (1958) *The Practice of Management,* New York, Harper & Brothers
DRUCKER, P. (1993) *Au-delà du capitalisme,* Paris, Dunod.
DRUCKER, P. (1993) *Je vous donne rendez-vous demain,* Paris, Máxima et Laurent du Mesnil Éditeur.
DRUCKER, P. (1993) «La fin de l'autorité hiérarchique», *in Harvard-L'Expansión,* Paris, été.
DRUCKER, P. (1993) «Le "big bang" des organisations», *in Harvard-L'Expansion,* Paris, été.
DRUCKER, P. (2001). «The Next Society», *The Economist,* 1er novembre.
DUBUC, A. (2005). «Des déchets dangereux recyclés pour fabriquer du ciment», *Les Affaires,* 12 février, p. 29.
DUMONT, L. (1970) *Homo aequalis,* Paris, Éditions de Minuit.
DUMONT, L. (1979) *Homo hierarchicus: le système des castes et ses implications,* Paris, Éditions de Minuit.
DUMONT, R. (1966) *Nous allons à la famine,* Paris, Seuil.
DUMONT, R. (1986) *Pour l'Afrique j'accuse,* Paris, Plon.
DUMONT, R. (1988) *Un monde intolérable. Le libéralisme en question,* Paris, Éditions du Seuil.
DUNCAN, A.J. (1974) *Quality Control and Industrial Statistics,* Homewood, Illinois, R.D. Irwin.
DUNETTE, M.D. (1976) *Handbook on Industrial and Organizational Psychology,* Chicago, Rand McNally.
DUPEUX, L. (1989) *Histoire culturelle de l'Allemagne,* Paris, Presses Universitaires de France.
DURAND, C. (1978) *Le travail enchaîné,* Paris, Seuil.
DURAND, T. (1992). «Dual Technologies Trees: Assessing the Intensity and Strategic Significance of Technology Change», *Research Policy,* vol. 21, n° 4, p. 361-380.
DURKHEIM, É. (1893) *De la division du travail social,* Paris, F. Alcan (reedité aux PUF en 1968 - 8e édition).
DURKHEIM, É. (1897) *Le suicide: étude de sociologie,* Paris, F. Alcan.
DUSSAULT, F. (1982) *Les modèles scandinaves et la détermination des ententes salariales des industries manufacturières canadiennes,* Montréal Université de Montréal, Département des sciences économiques et Centre de recherche en développement économique.
EALEY, L. (1990) *Les méthodes taguchi dans l'industrie occidentale: accroître la qualité en diminuant les coûts,* Paris, Éditions d'Organisation.
EBRAHIMI, M. (dir.) (2001). *Nouvelle économie; nouveaux enjeux* de *la formation,* Montréal, IQ Édition.
EBRAHIMI, M. (2002). *Management et gouvernance dans le secteur de la nouvelle économie: le cas d'une importante entreprise canadienne de télécommunication,* thèse de doctorat, HEC Montréal.
EBRAHIMI, M. et A.-L. SAIVES (2005). «Rethinking fue Strategic Role of Ageing Knowledge Workers in High-tech Businesses. A Multisectorial Analysis», communication présentée a la *R&D Management Conference, Organizing R&D Activities, A Balancing Act,* Pise, Italie, 6-8 juillet.
ÉCOLE POLYTECHNIQUE ET CNRS (1989) *Actes du séminaire: Contradictions et dynamique des organisations,* Cahiers du Centre de Recherche en Gestion, n° 5, Paris
ÉCONOMIE ET PROSPECTIVE INTERNATIONALE (1990) «Une économie allemande: points de vue, analyses, perspectives», Paris, La Documentation française, *Notes et études documentaires,* n° 43, 3e trimestre.
ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (THE), World Outlook 1992, South Korea
EIBLESFELDT, E. (1979) *Par delà nos différences,* Paris, Flammarion.
ÉLIADE, M. (1963) *Aspects du mythe,* Paris, Gallimard (Aspects).
ÉLIADE, M. (1979) *Traité d'histoire des religions,* Paris, Payot.
ÉLIADE, M. (1982) *Le phénomène religieux,* Paris, Payot.

ENGELEN-KEFER, U. (1976) «L'humanisation du travail en République fédérale allemande: une approche axée sur les travailleurs», *Revue Internationale du Travail,* mars-avril, p. 245-260.
ÉPINGARD, P. (1999). *L'investissement immatériel,* Paris, CNRS Éditions.
ÉTAT DU MONDE (L'), annuaire économique et géopolitique mondial, éditions 1990, 1991, 1992, 1993 et 1994, Montréal-Paris, Boréal-La Découverte.
ÉTAT DU MONDE (L') 1999, 2000, Montréal-Paris, Boréal- La Découverte.
ETCHEGOYEN, A. (1990) *Les entreprises ont-elles une âme?,* Paris, François Bourrin.
ÉTIEMBLE (1966) *Confucius,* Paris, Gallimard.
ETZIONI, A. (1964) *Modern Organizations,* Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
ETZIONI, A. (1971) *Les organisations modernes,* Bruxelles, Duculot (traduit de: Modern Organizations, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1964).
ETZIONI, A. (1988) «Money, Power and Fame», *Newsweek,* 18 septembre, p. 10.
ETZIONI, A. (1989) *The Moral Dimension: Toward a New Economics,* New York, The Free Press.
EVANS-PRITCHARD, E.E. (1950) Social *Anthropology,* Londres, Cohen and West
EVANS-PRITCHARD, E.E. (1969) *Anthropologie sociale,* Paris, Payot.
EXPRESS (L') [1987] «Spécial Japon: les maîtres du monde», n° 1899, du 27 novembre au 3 décembre.
FACCARELLO, G. (1983). *Travail, valeur et prix. Une critique de la théorie de la valeur,* Paris, Anthropos.
FAR EASTERN ECONOMIC REVIEW, Annuaire Asia Yearbook 1991, Hong-Kong
FARAMOND, G. de (1976) *La Suède et la qualité de la vie,* Paris, Le Centurion.
FARAMOND, G. de (1988) «Les pièges du consensus», *Ressources humaines,* n° 10, janvier, p. 30-32.
FARNHAM, A. (1989) «The Trust Gap», *Fortune,* 4 décembre, p. 56-78.
FAYOL, H. (1979) *Administration industrielle et générale,* Paris, Dunod (première publication en 1916).
FEIGELSON, K. (1986) «La Suède: crise et prospérité de l'État social», Projet n° 198, mars-avril, p. 92-102.
FERICELLI, A.M. (1978) *Théorie statistique de la décision,* Paris, Economica.
FERRANDON, M.C. et R. JAMMES (1978) *La division du travail,* Paris, Hatier.
FEUILHADE de CHAUVIN, T. de (1991) *Éthique et pouvoir dans l'entreprise,* Paris, ESF éditeur.
FÍGARO (LE) [1990] «Dossier sur la réunification allemande», 1er octobre.
FINKELKRAUT, A. (1991) *Le mécontemporain,* Paris, Gallimard.
FINLAY, J., R. BUNCH et K. PRAKASH-MANI (2000). Beyond *Gray Pinstripes: Preparing MBAs for Social and Environmental Stewardship,* Washington, D.C., World Resources Institute.
FISCHER, F. et C. SIRIANNI (dir.) [1984] *Critical Studies in Organization and Bureaucracy,* Philadelphie, Temple University Press.
FITOUSSI, J.-P. (2000). *Le débat interdit,* Paris, Éditions du Seuil.
FLEMING, J.E. (1968) «Étude d'une décision d'entreprise», *Synopsis,* juillet-août, p. 39-47.
FLOWERS, V.S. et G.L. HUGUES (1973) «Why Employees Stay?», *Harvard Business Review,* vol. 51, n° 2, juillet-août, p. 49-61.
FOLLET, M.P. (1942) *Dynamic Administration: The Collected Papers of M.P. Follet, in* H.C. Metcalf et L. Urwick (dir.), New York, Harper and Row.
FORAY, D. (2000). *L'économie de la connaissance,* Paris, La Découverte.
FORD, H. (1927) *Ma vie et man oeuvre,* Paris, Payot.
FORRESTER, J.W. (1961) *Industrial Dynamics,* Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
FORRESTER, J.W. (1971) «Counterintuitive Behavior of Social Système», *Technology Review,* vol. 73, n° 3, janvier, p. 53-68.
FORRESTER, J.W. (1982) *Dynamique mondiale,* Lyon, Presses Universitaires de Lyon.
FORTUNE (1989) «The Trust Gap», de A. Farnham, 4 décembre, vol. 120, n° 14, p. 56-78.

FORTUNE (1993) «Managing the Chaos», New York Time inc., Time Life Building, Rockefeller Center, avril.
FOUCOUNAU, D. (1991) «Corée, État divisé», *Relations internationales et stratégiques*, Paris, IRIS/Stock, n° 1.
FRANCOEUR, L.-G. (2002). «La pollution automobile tue davantage que les accidents de la route», Le *Devoir*, 22 septembre.
FRANK, A.-G. (1967). *Le développement du sous-développement*, Paris, Maspero.
FRANKE, R.H. et J.D. KAUL (1978) «The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation», *American Sociological Review*, vol. 43, n° 5, octobre, p. 623-643.
FREEMAN, C.C. (1992). *The Economics of Industrial Innovation*, Cambridge, Mass., MIT Press.
FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Marshfield, Mass., Pitman Publishing.
FREUND, J. (1966) *La sociologie de Max Weber*, Paris, PUF.
FREUND, J. (1985) «Weber (Max)», *Encyclopedia Universalis*, p. 1071-1073.
FRIEDMAN, J. (1975) *Capitalism and Freedom*, Charlotteville, University Press of Virginia.
FRIEDMAN, M. (1962) *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
FRIEDMANN, G. (1935) «Frederick Winslow Taylor: l'optimisme d'un ingénieur», *Annales d'histoire économique et sociale*, n° VII, p. 584-602.
FRIEDMANN, G. (1946) *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard.
FRIEDMANN, G. (1950) *Où va le travail humain?*, Paris, Gallimard.
FRIEDMANN, G. (1964) *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard (Idées).
FRIEDMANN, G. et P. NAVILLE (1969) *Traite de sociologie du travail*, Paris, Armand Colin, 2 volumes.
FRIEDRICH, O. (1981) «Business School Solutions May Be Part of the US Problem», *Time Magazine*, 4 mai, p. 52-59.
FRITZSCH-BOURNADEL, R. (1987) *L'Allemagne, un enjeu pour l'Europe*, Bruxelles, Éditions Complexe.
FROMM, E. (1961) *Marx's Concept of Man*, New York, Frederick Ungar.
FROMM, E. (1975) *La passion de détruire*, Paris, Robert Laffont.
FÜRSTENGERG, F. (1984) «Recent Trends in Collective Bargaining in the Federal Republic of Germany», *International Labor Review*, vol. 123, p. 615-630.
FURTADO, C. (1964) *Development and Underdevelopment*, Berkeley, University of California Press.
FURTADO, C. (1976) *Le mythe du développement économique*, Paris, Anthropos.
GADAU, C. (1987) «Japan inc's New Face», *Maclean's*, 30 novembre, p. 22-52.
GAGNON, L. (1993). *Échec des écologistes? Bilan des décennies 70 et 80*, Montréal, Méridien.
GALAMBAUD, B. (1988) *L'initiative contrôlée ou le nouvel art du manager*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition.
GALBRAITH, J.K. (1961) *La crise économique de 1929*, Paris, Payot.
GALBRAITH, J.K. (1968) *Le nouvel État industriel*, Paris, Gallimard
GALBRAITH, J.K. (1977) *Le temps des incertitudes*, Paris, Gallimard.
GALBRAITH, J.K. (1978) *Tout savoir ou presque sur l'économie*, Paris, Seuil (Points).
GALBRAITH, J.K. (1987). *Economics in Perspective. A Critical History*, Boston, Houghton Mifflin, 1987.
GALBRAITH, J.K. (1989). *Voyage a travers le temps économique*, Paris, Éditions du Seuil.
GALBRAITH, J.K. (1989) *L'économie en perspective*, Paris, Éditions du Seuil
GALBRAITH, J.K. (1992) *La république des satisfaits*, Paris, Éditions du Seuil.
GARVÍN, D. (1993) «Construire une organisation intelligente», *Harvard-L'Expansion*, París, été.
GASPARINI, G. (1990) «Temps et travail en Occident», *in* J.-F. Chanlat, (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Québec-Paris, PUL-ESKA, p. 199-214.

GASSE, Y. (1982) «L'entrepreneur moderne, attributs et fonctions», *Gestion*, vol. 7, n° 4, novembre, p. 3-10.
GEAG, J.M. (1977) «Aggression and Submission in Monkey Societies», *Animal Behaviour*, vol. 25, n° 2, p. 465-474.
GÉLINIER, O. (1968) *La direction participative par objectifs*, Paris, Hommes et Techniques.
GÉLINIER, O. (1979) *Nouvelle direction de l'entreprise, personnaliste et compétitive*, Paris, Hommes et Techniques.
GÉNÉREUX, J. (2001). *Les vraies lois de l'économie*, Paris, Editions du Seuil.
GÉOPOLIS, émission télévisée consacrée à la Corée du Sud, Paris, France 2, septembre 1993.
GEORGE, C.S. Jr. (1968) *The History of Management Thought*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
GEORGESCU-ROEGEN, N. (1971) *The Entropy Law and the Economic Process*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
GEORGESCU-ROEGEN, N. (1989). *Demain la décroissance*, Paris, Payot.
GERSTENBERGER, W. (1992) «La compétitivité de l'industrie allemande dans le domaine des technologies de pointe», *Ifo-Schnelldienst*, mai 1992, publié par *Problèmes économiques*, n° 2316, 10 mars 1993.
GHERARDI, S. (1991) «Allemagne: pivot de l'espace européen», extrait de «Europe: l'heure allemande», *Dynasteur, le mensuel des Échos*, décembre 1991, publié par *Problèmes économiques* n° 2259, 22 janvier 1992.
GIASSON, F. et P. LAURIN (1973) «Les concepts de staff et line et d'autorité fonctionnelle», *in* P. Laurin (dir.), *Le management - textes et cas*, Montréal, McGraw-Hill, p. 314-320.
GILBRETH, L. (1953) «The Psychology of Management», *in* W.R. Spriegel et C. Myers (dir.), *The Writings of the Gilbreths*, Homework.
GILL, L. (1989) *Les limites du partenariat: les expériences social-démocrates de gestion économique en Suède, en Allemagne, en Autriche et en Norvège*, Montréal, Boreal.
GIRAUD, P.N. et M. GODET (1987) *Radioscopie du Japon*, Paris, Economica.
GIRIN, J. (1981) «Quel paradigme pour la recherche en gestion?», *Économies et sociétés*, série «Sciences et gestion», n° 2, p. 1871-1889.
GIRIN, J. (1982) «Langage en actes et organisations», *Économie et sociétés, Cahiers de l'ISMEA*, Serie «Sciences de gestion», vol. 3, n° 16, p. 1559-1591.
GIRIN, J. (1984) «Langages en actes et organisations», *Économies et sociétés*, série S-6, n° 3, p. 1559-1591.
GIRIN, J. (1990) «Problèmes de langage dans les organisations», in J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Québec-Paris, PUL-ESKA, p. 37-77.
GLADWIN, T.M., J.J. KENNELLY et T.S. KRAUSE (1995). «Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research», *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 4, p. 874-907.
GLAYMAN, C. (1978) *Suède: la reforme permanente*, Paris, Stock.
GLAYMAN, C. et G. de FARAMOND (dir.) [1977] *Suède: la reforme permanente*, Paris, Stock.
GLUECK, W.F. (1976) *Business Policy: Strategy Formation and Management Action*, New York, McGraw-Hill.
GODELIER, M. (1966) *Rationalité et irrationalité en économie*, Paris, Maspero.
GOLDSMITH, J. (1993) *Le piège*, Paris, Éditions du Seuil (Points).
GONDRAND, F. (1989) *Quand les hommes font la différence*, Paris, Éditions d'Organisation.
GORZ, A. (1973) *Critique de la division du travail*, Paris, Éditions du Seuil (Points).
GORZ, A. (1983) *Les chemins du paradis: l'agonie du capital*, Paris, Galilée.
GORZ, A. (1988) *Métamorphoses du travail, quête du sens: critique de la raison économique*, Paris, Galilée.
GOULDNER, A.W. (1955) *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Londres, Penguin Books.

GOW, Y. (1990) «Systèmes d'enseignement, formation et perfectionnement dans l'entreprise: le Japón», *in* C. Handy, C. Cordón, Y. Gow et C. Randlesome, *Formation: managers*, Paris, Eyrolles.
GRANT, R.M. (1996). «Toward a Knowledge-based Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 17, hiver, p. 109-122.
GRAS, A. (1988) «Pourquoi les Suédois sont-ils si forts en affaires? Culture nationale et business international», *Ressources humaines*, n° 10, janvier, p. 26-28.
GRAY, DJ. (1986) «Uses and Misuses of Strategic Planning», *Harvard Business Review*, vol. 64, n° 1, janvier-février, p. 89-97.
GRAY, I. (1984) *General and Industrial Management. Henri Fayol Revised*, New York, IEE Press.
GRAY, J. (1978) *Le développement au ras du sol*, Paris, Entente.
GRAYSON, C.J. (1973) «Management Science and Business Practice», *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 41-48.
GROULX, L.-H. (1990) *Où va le modèle suédois?*, Montréal-Paris, Presses de l'Université de Montréal-Éditions L'Harmattan.
GUÉHENNO, J.-M. (1993) *La fin de la démocratie*, Paris, Flammarion.
GUELLEC, D. (1999). *Économie de l'innovation*, Paris, La Découverte.
GUEST, R.H. (1956) «Of Time and the Foreman», *Personnel*, vol. 32, n° 6, p. 478-486.
GUINDON, M. (1980) «La vérification de gestion», *Gestion*, vol. 5, n° 2, p. 73-81.
GUITTON, H. (1975) *Entropie et gaspillage*, Paris, Cujas.
GULICK, L. et L.F. URWICK (1937) *Papers on the Science of Administration*, New York, Columbia University Press.
GURVITCH, G. (1950) *La vocation actuelle de la sociologie*, Paris, PUF (republié en 1969 comme second tome à *La vocation actuelle de la sociologie: vers la sociologie différentielle*, édité par PUF en 1963. L'édition de 1969 portait en sous-titre: *Antécédents et perspectives).*
GUTSATS, M. (1983). «Les dangers de l'auto», dans P. Duchoumel et J.-P. Dupuy (dir.), *L'auto-organisation, de la physique au politique*, colloque de Cérisy, Paris, Éditions du Seuil.
GVICHIANI, G. (1972) *Théories des organisations*, Moscou, Éditions du Progrès.
HAFSI, T. (1985) «Du management au métamanagement: les subtilités du concept de stratégie», *Gestion*, vol. 10, n° 1, février, p. 6-14.
HAFSI, T. et C. DEMERS (1989) *Le changement radical dans les organisations complexes*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
HAFSI, T., F. SÉGUIN et J.-M. TOULOUSE (2000). *La stratégie des organisations: une synthèse*, 2e édition revue et enrichie, Montréal, Les Éditions Transacontinentales.
HAGER, W. et M. NOELKE (1986) *La RFA, ses idéaux, ses intérêts et ses inhibitions*, rapport au president de la Communauté économique européenne, European Research Associates.
HALL, E. et M.-R. HALL (1990) *Guide du comportement dans les affaires internationales: Allemagne-États-Unis-France*, Paris, Éditions du Seuil.
HAMEL, G. et C.K. PRAHALAD (1994). *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press.
HAMILTON, C. (1986) *Capitalist Industrialization in Korea*, Londres, Westview Press, Praeger.
HAMMER, M. et J. CHAMPY (1993) *Le reengineering*, Paris, Dunod.
HANNA, M.D., W.R. NEWMAN et P. JOHNSON (2000). «Linking Operational and Environmental Improvement Through Employee Involvement», *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 30, n° 2, p. 148-165.
HANNAN, M.T. et J. FREEMAN (1977). «The Population Ecology of Organizations», *American Journal of Sociology*, vol. 82, p. 929-964.
HANDY, C. (1989) *The Age of Unreason*, Londres, Basic Books Limited.
HARBOUR, J. (1976) «Is New-Tech Really the Answer?», *Automotive Industries*, 19 juillet, p. 10.
HARBOUR, J. (1986) «Managing for Quality: Is New-Tech Really the Answer?», *Automotive Industries*, 19 juillet, p. 10.

HARRISON, R. (1976) *Work Participation in Western Europe,* Londres, Central House.
HASSARD, J. (1988) *Time, Work and Organization,* Londres, Routledge and Kegan Paul.
HART, S.L. (1995). «A Natural-Resource-Based View of the Firm», *Academyc of Management Review,* vol: 20, n° 4, p. 986-1014.
HART, S.L. (1997). «Beyond, Greening: Strategies for a Sustainable World», *Harvard Business Review,* vol. 75, n° 1, p. 66-76.
HART, S.L. et M. MILSTEIN (1999). «Global Sustainability and Creative Destruction of Industries», *Sloan Management Review,* vol. 1, n° 1, p. 23-33,
HASSARD, J. (1990) «Pour un paradigme ethnographique du temps de travail», *in* J.-F. Chanlat (din), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées,* Québec-Paris, PUL-ESKA, p. 215-230.
HAWKEN, P., A. LOVINS et L.H. LOVINS (1999). *Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution,* Boston, Little Brown.
HAYECK, F.A. von (1973) *Economic Freedom and Representative Government,* Westminster, Institut of Economic Affairs.
HAYEK, F. (1993) *La présomption fatale,* Paris, Presses Universitaires de France.
HEALEY, D. (1991) *Les exportations japonaises de capitaux et le développement économique de l'Asie,* Paris, OCDE, Études du Centre de développement.
HEIDEGGER, M. (1981) *Acheminement vers la parole,* Paris, Gallimard.
HEILBRONER, R. (1970). *The Wordly Philosophers,* New York, Washington Square Press (en français: *Les grands économistes,* Paris, Éditions du Seuil, 1971).
HEILBRONER, R. (1971) *Les grands économistes,* Paris, Éditions du Seuil (Points).
HEILBRONER, R. (1986). *Le Capitalisme, nature et logique,* Paris, Atlas et Economica.
HEILBRONER, R. (1994) *Le capitalisme du XXI siècle,* Paris, Bellarmin.
HELLRIEGEL, D., J. SLOCUM et R. WOODMAN (.1998). *Organizational Behavior;* 3' édition, Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing.
HERZBERG, F. (1972) *Le travail et la nature de l'homme,* Paris, Entreprise Moderne d'Édition.
HERZBERG, F. (1980) «Humanities: Practical Management Education», *Industry Week,* vol. 206, n° 7, 29 septembre, p. 69-72.
HERZBERG, F. (1980) «Herzberg, The Humanist Takes on Scientific Management», entretien accordé à la revue *Industry Week,* vol. 206, n° 6, 15 septembre, p. 45-50.
HERZBERG, F. (1980) «Maximizing Work and Minimizing Labour», *Industry Week,* vol. 207, n° 1, 13 octobre, p. 61-64.
HINRICHS, J.R. (1974) *Motivation Crisis, Winding down and Turning off,* New York, Amacom.
HIRSCHHORN, M. (1988) *Max Weber et la sociologie française,* Paris, L'Harmattan (Logiques sociales).
HOBSON, J.A. (1965). *Imperialism,* Michigan, University of Michigan Press.
HOFMAIER, B. (1980) *Construction Worker: A Life of Permanent Temporality,* thèse de doctorat, Götebórg, Suède.
HOFSTEDE, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Valúes,* Beverly Hills, Sage Publications.
HOFSTEDE, G. (1980) «Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?», *Organizational Dynamics,* été, p. 42-63.
HOGUE, J.-P. (1980) *L'homme et l'organisation,* Montréal, Éditions Commerce, Beauchemin.
HOLEINDRE, R. (1983) *L'Asie en marche (Japón, Corée du Sud, Taiwan, Hong-Kong, Singapour),* Paris, Robert Laffont.
HOLLIS, M. et EJ. NELL (1975). *Rational Economic Man: A Philosophical Critique of Neoclassical Economics,* Cambridge, Mass., Cambridge University Press.
HOPKINS, P. (1977) «Des femelles en quête de groupe», *La Recherche,* vol. 8, n° 74, janvier, p. 94-95.
HOPKINS, P. (1977) «Les combats entre animaux de même espèce», *La Recherche,* vol. 8, n° 79, juin, p. 588.

HOPKINS, P. (1985) «Compétition, coopération, l'individu et le groupe», *in* A. Chanlat el M. Dufour (dir.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes,* Québec-Paris, PUL-ESKA.
HOULE, G. *et al.* (2002). *Inventaire québécois des gaz à effet de serre 1990-2000,* Québec, Ministère de l'Environnement du Québec.
HURKA, T. (1990) «How to get to the top - Study Philosophy», *The Globe and Mail, 2* janvier.
IACCOCA, L. (1985) *laccoca par Lee laccoca,* Paris, Robert Laffont.
IKEDA, M. (1991) «Trajectoires d'évolution de la sous-traitance japonaise», *Sociologie du travail,* n° 1/91, Dunod.
IMANO, K. et S. DAVIS (1991) «La recherche-développement et la formation des chercheurs et ingénieurs au Japon», *Sociologie du travail,* n° 1/91, Paris, Dunod.
INAGAMI, T. (1991) «Tendances récentes du système japonais de relations industrielles: néo-corporalisme el nouvelle identité syndicale», *Sociologie du travail,* n° 1/91, Paris, Dunod.
INGELGARD, A., J. ROTH, A.B. SHANI et A.L. STYHRE (2002). «Dynamic Learning Capability and Actionable Knowledge Creation: Clinical R&O in a Pharmaceutical Company», *The Learning Organization,* vol. 9, n° 2, p. 65-77.
INGLE, S. (1982) «How to Avoid Quality Circle Failure in Your Company», *Training and Development Journal,* juin, p. 54-59.
INOHARA, H. (1991) *Ressources humaines dans les entreprises japonaises,* Paris, Eyrolles.
INSTITUT DE RECHERCHE ÉCONOMIQUE ET DE PLANIFICATION DU DÉVELOP-PE-MENT (1987) *La république de Corée: concurrent ou nouveau partenaire?,* Grenoble, Cahiers IREP-D, n° 11.
INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT JOURNAL (1984) numéro spécial sur l'éducation et la formation des chefs de projet, vol. 2, n° 3, août.
IRIBARNE, P. d' (1987) «Cultures nationales et gestion: ce qui est universel et ce qui ne l'est pas », *Revue française de gestion,* n° 64, p. 6-9.
IRIBARNE, P. d' (1989) *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales,* Paris, Éditions du Seuil.
IRIBARNE, P. d' (1992) *La logique de l'homme,* Paris, Éditions du Seuil.
ISAAC, T.S. (1978) «Intuition: An Ignored Dimension of Management», *Academy of Management Review,* vol. 3, n° 4, octobre, p. 917-921.
ITO, I. (1991) «Les mouvements du personnel comme vecteurs des transferts de technologie et de la compétitivité des entreprises japonaises», *Sociologie du travail,* n° 1/91, Paris, Dunod.
IWATAR, R. (1982) *Japanese-Style Management,* Tokyo, Asian Productivity Organization.
JACCARD, P. (1960) *Histoire sociale du travail,* Paris, Payot.
JACCARD, P. (1966) *Psychosociologie du travail,* Paris, Payot.
JACKSON, T. (1990) Articles sur la Corée du Sud dans *The Economist,* 18 août 1990, publiés par *Problèmes économiques,* n° 2215, 6 mars 1991.
JACOUD, R. et M. METSCH (1991) *Diriger autrement, les cinq réflexes du leader,* Paris, Éditions d'Organisation.
JACQUARD, A. (1978) *Éloge de la différence,* Paris, Seuil.
JACQUARD, A. (1982) *Au péril de la science?,* Paris, Seuil.
JACQUARD, A. (1986) *L'héritage de la liberté,* Paris, Seuil.
JACQUARD, A. (1994). *Voici venu le temps* du *monde fini.,* Paris, Éditions du Seuil.
JACQUARD, A. (1995). *J'accuse l'économie triomphante,* Paris, Éditions du Seuil.
JACQUEMIN, A. (1967) *L'entreprise et son pouvoir de marché,* Québec, PUL.
JAFFE, A.B., S.R. PETERSON, P.R. PORTNEY et R.N. STAVINS (1995). «Environmental Regulation and the Competitiveness of U.S. Manufacturing: What Does the Evidence Tell Us?», *Journal of Economic Literature,* vol. 33, p. 132-163.
JALBERT, P. (1985) «La Suède et l'adaptation à la crise», *Interventions économiques,* nos 14-15, printemps, p. 92-108.
JALEE, P. (1965) *Le pillage du Tiers-Monde,* Paris, Maspero.

JANIS, I.L. (1972) *Victims of Group Think,* Boston, Massachusetts, Houghton Mifflin.
JANKÉLÉVITCH, V. (1939) *Traité des vertus, Paris,* F. Alcan.
JASINSKI, EJ. (1956) «Foreman Relationships outside the Work Group», *Personnel,* vol. 33, n° 2, septembre, p. 130-136.
JOLLY, P. (1933) *L'éducation du chef d'entreprise,* Paris, L. Eyrolles.
JONES, H. (1977) *Planning and Productivity in Sweden,* Londres, Croom Helm.
JULIEN, C. *et al.* (1990) «La planète mise à sac», *Le Monde diplomatique, Manière de voir,* n° 434, mai, p. 15-23.
JURAN, J.M. et F.M. GRYNA (1980) *Quality Planning and Analysis,* New York, McGraw-Hill.
KAKAR, S. (1970) *Frederick Taylor: A Study in Personality and Innovation,* Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
KAMDEM, E. (1990) «Temps et travail en Afrique», *in* J.-E Chanlat (din), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées,* Québec-Paris, PUL-ESKA, p. 231-255.
KANTER, R. (1992) *L'entreprise en éveil,* Paris, InterÉditions.
KAPLAN, A. (1964) *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science,* San Francisco, Chandler Pub.
KASPI, A. (1988). *Les Américains,* Paris, Éditions du Seuil, coll. «Points».
KATZ, D. et R. KAHN (1978) *The Social Psychology of Organizations,* New York, John Wiley & Sons, 2e édition.
KEIZAI KOHO CENTER (1989) *Japan 1989, An International Comparison,* Tokyo.
KEIZER, B. (1979) *Le modèle économique allemand: mythes et réalités,* Paris, La Documentation Française, Notes et études documentaires.
KEIZER, B. (1981) *La RFA: le modèle dans l'impasse,* Paris, Hatier.
KÉLADA, J. (1986) «Approches japonaises en gestion des opérations», *in* J. Nollet, J. Kélada et M.O. Diorio, *La gestion des opérations et de la production,* Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, p. 690-723.
KÉLADA, J. (1986) «Le phénomène japonais: historique et évolution», *in* J. Nollet, J. Kélada et M.O. Diorio, *La gestion des opérations et de la production,* Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur, p. 692-698.
KÉLADA, J. (1987) *La gestion intégrale de la qualité,* Dorval, Éditions Quafec, 2e édition.
KÉLADA, J. (1990) *Pour une qualité totale,* Dorval, Éditions Quafec.
KELLY, J. (1974) *Organization Behavior,* Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc.
KENNEDY, C. (1993) *Guide to the Management Gurus. Shortcuts to the Ideas of Leading Management Thinkers* (traduction française sous le titre *Toutes les théories du management),* Paris, Maxima.
KERVERN, G.-Y. (1986) «L'évangile selon Saint Mac», *Gérer et comprendre,* n° 2, mars, p. 41-69.
KERVERN, G.-Y. (1989) «Le coût de l'excellence», *Gérer et comprendre,* n° 17, décembre, p. 41-52.
KETS DE VRIES, M. (1979) «Comment rendre fous vos subordonnés», *Harvard-L'Expansion,* n° 15, hiver 1979-1980, p. 51-59.
KETS DE VRIES, M. (1988) «Narcissisme et leadership: une perspective de relations d'objet», *Gestion,* vol. 13, n° 4, p. 41-50.
KETS DE VRIES, M. et D. MILLER (1985) *L'entreprise névrosée,* Paris, McGraw-Hill.
KILMAN, R.H. *et al.* (1985) *Gaining Control of the Corporate Culture,* San Francisco, Jossey-Bass.
KIM DONG KI (1988) «Corée: management et éthique professionnelle», *Harvard-L'Expansion,* n° 50, automne, p. 110-115.
KING, A. et B. SCHNEIDER (1991) *Question de survie,* Club de Rome, Paris, Calmann-Lévy.
KITAMURA, K. (1991) «L'avenir de l'enseignement supérieur au Japon», *Sociologie du travail,* n° 1/91, Paris, Dunod.
KLEIN, M. (1940) *Développement de la psychanalyse,* Paris, Payot.
KLEIN, M. (1978) *Essais de psychanalyse,* Paris, Payot.

KNIGHT, K. (1976) «Matrix Organization: A Review», *Journal of Management Studies*, vol. 13, n° 2, mai, p. 111-130.
KNUDSON, H.R. (1978) *Organizational Behavior: A Management Approach*, Cambridge, Winthrop Publishers Press.
KOIKE, K. (1991) «Le développement professionnel des "cois blancs" diplomes d'université», *Sociologie du travail*, n° 1/91, Paris, Dunod.
KOLAKOWSKI, L. (1987) *Histoire du marxisme*, Paris, Fayard, p. 280 et suivantes.
KOONTZ, H. et C. O'DONNELL (1955) *Principies of Management*, New York, McGraw-Hill, 1re édition.
KOONTZ, H., C. O'DONNELL et H. WEIHRICH (1984) *Management*, New York, McGraw-Hill (8e édition révisée de *Principies of Management*).
KOREA, K. (1987) *in Cahiers du Japon*, n° 31, p. 69.
KRUGMAN, P. (2004). *L'Amérique dérape*, Paris, Flammarion.
KUHN, T.S. (1972) *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion.
LABARRE, P. et B. MARIS (2000). *La bourse ou la vie. La grande manipulation des petits actionnaires*, Paris, Albin Michel.
LABORIT, H. (1970) *L'homme imaginant*, Paris, Union générale d'édition (10-18).
LABORIT, H. (1974) *La nouvelle grille*, Paris, Robert Laffont.
LABORIT, H. (1979) *L'inhibition de l'action*, Montréal-Paris, Presses de l'Université de Montréal-Masson.
LABORIT, H. (1985) «Niveaux d'organisation biologiques, comportements et structures psychosociales productivistes», *in* A. Chanlat et M. Dufour (dir.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Québec-Paris, PUL-ESKA.
LABORIT, H. (1987) *Dieu ne joue pas aux des*, Paris, Éditions de l'Homme.
LAFERRIÈRE, P. (1973) «Le formel et l'informel dans l'organisation», *in* P. Laurin (dir.), *le management - textes et cas*, Montréal, McGraw-Hill, p. 451-466.
LAMBERT, S. et *al.* (1994). *Manuel environnement à l'usage des industriels*, Paris, AFNOR.
LANDIER, H. (1989) *L'entreprise polycellulaire*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition.
LANDRY, M. (1983) «Qu'est-ce qu'un problème?», *INFOR*, n° 21, p. 31-45.
LANGLOIS, M. (1973) «L'administrateur et le contrôlé», *in* P. Laurin (dir.), *Le management - textes et cas*, Montréal, McGraw-Hill, p. 605-629.
LANOIX, M. (1973) «La décision et l'analyse du point mort», *in* P. Laurin (dir.), *Le management — textes et cas*, Montréal, McGraw-Hill, p. 83-104.
LAPALUS, J. (2003). *Les déchets solides au Canada*, Toronto, Les Missions économiques du Canada.
LAPIERRE, L. (1988) «Puissance, leadership et gestion», *Gestion*, vol. 13, n° 2, mai, p. 39-69.
LAROCHE, C. (1985) «Le contrôlé interne», *Gestion*, vol. 10, n° 2, p. 30-36.
LATOUR, R. (1973) «Initiation à la méthode du chemin critique», *in* P. Laurin (dir.), *Le management - textes et cas*, Montréal, McGraw-Hill, p. 201-217.
LATTA, L.M. (1968) *Occupational Attitudes of Over-the-Road Truck Drivers: An Exploratory Survey*, D.B.A., Michigan State University.
LAU, J.B. (1979) *Behavior in Organizations: An Experiential Approach*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc.
LAUFER, R. et C. PARADEISE (1982) *Le Prince bureaucrate, Machiavel au pays du marketing*, Paris, Flammarion.
LAURIN, P. (1973) «L'administrateur et l'élément humain», *in Le management - textes et cas*, Montréal, McGraw-Hill, p. 489-502.
LAURIN, P. (1973) «Remise en question de la participation», *in Le management — textes et cas*, Montréal, McGraw-Hill, p. 407-417.
LAVILLE, E (2002). *L'entreprise* verte, Paris, Village Mondial.
LAWRENCE, P.R. et J.W. LORSCH (1973) *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.
Le BAS, C. (2004). «L'innovation dans la théorie économique», dans B. Ferrandon (dir.), *Croissance* et *innovation*, La Documentation française, Cahiers français, n° 323, p. 36-41.

LE MOUËL, J. (1992) *Critique de l'efficacité,* Paris, Éditions du Seuil.
LEAVITT, T. (1960) «Marketing Myopia», *Harvard Business Review,* vol. 38, n° 4, juillet-août, p. 4-18.
LEBAS, M. et J. WEIGENSTEIN (1986) «Management Control: The Role of Rules, Markets and Culture», *Journal of Management Studies,* vol. 23, n° 3, mai, p. 259-272.
LECLERC, Y. (1989) «Le méritocratisme pragmatique: vers une nouvelle politique salariale au Japon», *Gérer et comprendre,* Annales des mines, septembre.
LECLERC, Y. et C. MERCIER (1989) «Vers une gestion globale? Le partenariat dans l'industrie automobile japonaise», *Gérer et comprendre,* n° 17, décembre, p. 53-61.
LEE, J.A. (1980) *The Gold and the Garbage in Management Theories and Prescriptions,* Athens, Ohio University Press.
LEFOURNIER, P. (1978) «Adam Smith? il va bien, merci», *Harvard-L'Expansion,* décembre, p. 104-111.
LEMAITRE, N. (1984) «La culture d'entreprise, facteur de performance», *Revue française de gestion,* n^{os} 47-48, septembre-octobre, p. 51-59.
LEONARD-BARTON, D. (1998). *Wellsprings of Knowledge,* Boston, Harvard Business School Press.
LEROY, G. (1973) «L'administrateur et la décision», *in* P. Laurin (dir.), *Le management -textes et cas,* Montréal, McGraw-Hill, p. 25-48.
LEVAC, R. (1987) «Japon: le miracle en crise», *Vie ouvrière,* vol. 36, n° 202, juin-juillet, p. 24-25.
LEVINSON, C. (1976) *La démocratie industrielle,* Paris, Éditions du Seuil.
LEVITT, T. (1991) *Réflexions sur le management,* Paris, Dunod.
LÉVY, A. (1988) «Un management à la suédoise ou... une autre manière de vivre», *Ressources humaines,* n° 10, janvier, p. 28-30.
LÉVY-BRUHL, L. (1922) *Les fonctions mentales dans les sociétés inférieures,* Paris, F. Alcan.
LÉVY-LEBOYER, C. (1984) *La crise des motivations,* Paris, PUF.
LEWIN, K. (1935) *A Dynamic Theory of Personality,* New York, McGraw-Hill.
LEWIN, K. (1947) «Frontiers in Group Dynamics», *Human Relations,* vol. 1, n° 1, juin, p. 143-157.
LEWIN, K. (1958) «Group Decision and Social Change», *in E.* Maccoby, *Readings in Social Psychology,* New York, Holt.
LEWIN, K. (1964) *Psychologie dynamique,* Paris, PUF.
LEWIN, K., LIPPIT, R. et R.K. WHITE (1939) «Patterns of Aggressive Behavior», *Journal of Social Psychology,* vol. 10, n° 2, mai, p. 271-300.
LIKERT, R. (1961) *New Patterns of Management,* New York, McGraw-Hill.
LIKERT, R. (1974) *Le gouvernement participatif de l'entreprise,* Paris, Gauthier-Villars.
LIKERT, R. (1976) *New Ways of Managing Conflicts,* New York, McGraw-Hill.
LINDBLOM, C.E. (1959) «The Science of Muddling Through», *Public Administration Review,* vol. 19, n° 2, printemps, p. 79-89.
LINDBLOM, C.E. (1979) «Still Muddling not yet Through», *Public Administration Review,* vol. 39, n° 1, p. 517-526.
LINHART, D. (1978) «Quelques réflexions à propos du refus du travail», *Sociologie du travail,* vol. 20, n° 3, juillet-septembre, p. 310-321.
LINHART, D. (1991) *Le torticolis de l'autruche - l'éternelle modernisation des entreprises françaises,* Paris, Éditions du Seuil.
LINHART, R. (1978) *L'établi,* Paris, Minuit.
LINHART, R. (1980) *La faim et le sucre,* Paris, Minuit.
LIPSEY, R.G, D.O. PURVIS et P.O. STEINER (19~3). *Microéconomique,* Montréal, Gaëtan Morin Editeur.
LIVINGSTON, J.S. (1988) «Pygmalion in Management», *Harvard Business Review,* septembre-octobre, p. 121-130.
LIZÉE, M. (1992) *Méme le soleil a des tâches,* Montréal, FTQ.
LOILIER, T. et A. TELLIER (1999). *Gestion* de *l'innovation,* Paris, Éditions Management et Société.
LOMBORG, B. (2001). *The Skeptical Environmentalist: Measuring the Real State of the World,* New York, Cambridge University Press.

LOROT, P. et T. SCHWOB (1986) *Singapour, Taiwan, Hong-Kong, Coree du Sud: les nouveaux conquérants,* Paris, Hatier.
LOVELOCK, J. (1979) *Gaïa, a New Look at Life on Earth,* New York, W.W. Norton and Co.
LOVELOCK, J. (1984) *The Ages of Gaïa,* New York, W.W. Norton and Co.
LUKES, S. (1974) *Power: A Radical View,* Londres, McMillan.
LUSSATO, B. (1986) «Complot contre la culture», *L'Express international,* n° 1848, 12 décembre, p. 48-56.
LUSSATO, B. (1989) *Dirigeants, le défi culturel,* Paris, Nathan.
LUSSATO, B. et G. MESSADIÉ (1986) *Bouillon de culture,* Paris, Robert Laffont.
LUTTWAK, E.N. (1995). *Le rêve américain en danger,* Paris, Odile Jacob.
LUXEMBOURG, R. (1967). *L'accumulation du capital,* Paris, Maspero.
MACCOBY, M. (1976) *The Gamesman: The New Corporate Leaders,* New York, Simon and Schuster.
MAGEE, J.F. (1973) «L'arbre de décision, outil de la décision», *in* P. Laurin (dir.), *Le management — textes et cas,* Montréal, McGraw-Hill, p. 52-74.
MAHON, J.-E. (1992) «Stratégies d'industrialisation: une comparaison entre l'Amérique latine et l'Asie du Sud-Est», *The Journal of Development Studies,* Londres, Problèmes économiques, n° 2299, 11 novembre 1992.
MAHONEY, J.T. et J.R. PANDIAN (1992). «The Resource-based View Within the Conversation of Strategic Management», *Strategic Management Journal,* vol. 13, p.363-380.
MAISONNEUVE, P. (1994) Émission *Enjeux:* «Embaucheriez-vous votre patron?» Société Radio-Canada, 23 février.
MALINOWSKI, B. (1922) *Les argonautes du Pacifique Sud,* Londres, G. Routledge.
MALINOWSKI, B. (1923) «The Problem of Meaning in Primitive Languages», *in* C.R. Ogden et A.I. Richards, *The Meaning of Meaning,* Londres, International Library of Psychology.
MANSELL, R. et W.E. STEINMUELLER (2000). *Mobilizing the Information Society,* Oxford, Oxford University Press.
MANTOUX, P. (1959) *La révolution industrielle au XVIII siècle,* Paris, Génin.
MARCH, J. (1991). «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», *Organization Science,* vol. 2, n° 1, février, p. 71-87.
MARCH, J.G. et J.P. OLSEN (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations,* Bergen, Universitetsforlaget.
MARCUSE, H. (1968) *L'homme unidimensionnel, essai sur l'idéologie de la société industrielle avancée,* Paris, Éditions de Minuit.
MARÉCHAL, J.-P. (2000). *Humaniser l'économie,* Paris, Desclée De Brouwer.
MARGLIN, S. (1973) «Origines et fonctions de la parcellisation des taches», in A. Gorz (dir.), *Critique de la division du travail,* Paris, Éditions du Seuil (Points).
MARGLIN, S. (1974) «What Do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production», *Mimeo, Review of Radical Political Change,* vol. 6, n° 2, p. 53-69.
MARIS, B. (1990) *Des économistes au-dessus de tout soupçon ou la mascarade des prévisions,* Paris, Albin Michel.
MARIS, B. (1999). *Lettre ouverte aux gourous de l'économie qui nous prennent pour des imbéciles,* Paris, Albin Michel.
MARTINEAU, J. (1989) *Le réveil de l'intelligence, Paris,* Éditions d'Organisation.
MARX, K. (1967). *Le capital,* Paris, Éditions Sociales, 3 tomes.
MARX, K. (1994). *Écrits de jeunesse,* Paris, Quai Voltaire.
MASLOW, A.H. (1954) *Motivation and Personality,* New York, Harper.
MASLOW, A.H. (1969) «Toward Humanistic Biology», *American Psychologist,* 24, p. 724-735.
MAURER, J.-L. et P. REGNIER (1989) *La nouvelle Asie industrielle: enjeux, Stratégies et perspectives,* Paris, PUF, Publication de l'Institut universitaire de hautes études internationales de Genève.
MAURY, R. (1986) *Marianne a l'heure japonaise,* Paris, Plon.

MAURY, R. (1990) *Les patrons japonais parlent*, Paris, Éditions du Seuil.
MAUSS, M. (1968) *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presses Universitaires de France.
MAYO, E. (1924) «Revery and Industrial Fatigue», *Personnel Journal*, vol. III, n° 28, décembre, p. 273-292.
MAYO, E. (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, McMillan.
MAYO, E. (1945) *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston, Harvard University Press.
MAYOR-ZARAGOZA, F. (1999). *Los nudos gordianos*, Barcelone, Galaxia Gutenberg.
MAYOR-ZARAGOZA, F. et J. BINDÉ (2001). *The World Ahead: Our Future in the Making*, Londres, 2ed Books.
McCLELLAND, O.C. (1953) *The Achieving Motive*, New York, Appleton-Century Crofts.
McCLELLAND, D.C. (1961) *The Achieving Society*, Princeton, New Jersey, Van Norstrend.
McDOUGALL, W. (1920) *The Group Mind: A Sketch of the Principles of Collective Psychology*, New York, Putman's Sons.
McGREGOR, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill.
McGREGOR, D. (1971) *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars (McGraw-Hill, 1960).
McLEAN (1992) *Les trois cerveaux de l'homme*, Paris, Seuil.
McMILLAN, C.J. (1982) «From Quality Control to Quality Management: Lessons from Japan», *The Business Quarterly*, vol. 47, n° 1, printemps, p. 31-40.
McNIVEN, C., L. RAOUB et N. TRAORÉ (2003). «Caractéristiques des entreprises canadiennes innovatrices en biotechnologie: résultats de l'Enquete sur l'utilisation et le développement de la biotechnologie - 2001», *Document de travail 88F0006XIF* N°5, mars, Statistique Canadá.
MEADOWS, D.L. (1972) *Halte à la croissance? Rapport au Club de Rome*, Paris, Fayard.
MENDE, T. (1972) *De l'aide à la recolonisation*, Paris, Seuil.
MÉNUDIER, H. (1986) «La RFA en 1985», *Notes et études documentaires*, n° 4813, p. 37-60.
MERLEAU-PONTY, M. (1955) *Les aventures de la dialectique*, Paris, Gallimard.
MERTON, R.K. (1952) *Reader in Bureaucracy*, Glencoe, Illinois, The Free Press.
MESSINE, P. (1987) *Les saturniens*, Paris, Éditions La Découverte.
MÉTIVIER, E. et A. DUFOUR (1989) *Les cahiers de l'Europe: la république fédérale d'Allemagne*, Paris, Pierre Dubois et Éditions d'Organisation.
MICHEL, S. (1989) *Peut-on gérer les motivations?*, Paris, Presses Universitaires de France.
MILLER, D. (1992) *Le paradoxe d'Icare*, Québec, PUL.
MILLER, R. (dir.) [1985] *La direction des entreprises, concepts et applications*, Montréal, McGraw-Hill.
MILLER, L.M. et L. MORRIS (1999). *4th Generation R&D: Managing Knowledge, Technology, and Innovation*, New York, John Wiley and Sons.
MILLS, C.W. (1955) «Note sur l'idéologie des relations humaines», *La revue socialiste*, n° 84, février, p. 28-37.
MILNER, H. (1993) «La concertation à la suédoise», *Relations*, n° 589, avril, p. 85-88.
MILNER, H. et G. VERSAILLES (1986) «Le modèle suédois», articles I à IV, Montréal, *Le Devoir*, 3, 4, 5 et 6 novembre.
MINC, A. (1989) *La grande illusion*, Paris, Grasset.
MINC, A. (1990) *L'argent fou*, Paris, Grasset.
MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT DU QUÉBEC (2001). *Inventaire des émissions québécoises de gaz a effet de serre*, Québec, Gouvernement du Québec.
MINTZBERG, H. (1971) «Managerial Work: Analysis from Observation», *Management Science*, vol. 18, n° 2, octobre, p. 97-111.
MINTZBERG, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper and Row (en français: *Le manager au quotidien*, Montréal, Agence d'Arc, 1984).
MINTZBERG, H. (1973) «Strategy Making in Three Modes», *California Management Review*, vol. XVI, n° 2, hiver, p. 44-53.

MINTZBERG, H. (1975) «The Manager's Job: The Folklore and Fact», *Harvard Business Review*, vol. 53, nº 4, p. 49-61.
MINTZBERG, H. (1976) «Planning on the Left Side and Managing on the Right», *Harvard Business Review*, vol. 54, nº 2, juillet-août, p. 49-59.
MINTZBERG, H. (1979) *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall (en français: *Structure et dynamique des organisations*, Montréal, Agence d'Arc, 1982).
MINTZBERG, H. (1979) «An Emerging Strategy for "Direct" Research», *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, nº 4, décembre, p. 582-589.
MINTZBERG, H. (1982) *Power and the Life Cycles of Organizations*, Montréal, Université McGill, Faculté de management.
MINTZBERG, H. (1982) *Structure et dynamique des organisations*, Montréal, Agence d'Arc.
MINTZBERG, H. (1984) *Le manager au quotidien*, Montréal, Agence d'Arc.
MINTZBERG, H. (1989) *On Management, Inside our Strange World of Organizations*, New York, The Free Press.
MINTZBERG, H. (1989) «Formons des managers, non des M.B.A.», *Harvard-L'Expansion*, nº 51, hiver 1988-1989, p. 84-92.
MINTZBERG, H. (1989) «Le management victime des business schools», *Le Monde*, 21 novembre, p. 14.
MINTZBERG, H. (1990) «La gestion n'est pas qu'une question de chiffres», *La Presse*, 23 janvier, p. D-4.
MINTZBERG; H. (2004). *Managers, not MBA's*, San Francisco, Berret-Koehler.
MINTZBERG, H. et al. (1976) «The Structure of Unstructured Decision Process», *Administration Science Quarterly*, vol. 2, nº 21, p. 246-275.
MISHIMA, Y. (1971) *Confessions d'un masque*, Paris, Gallimard.
MISHIMA, Y. (1985) *La mort en été*, Paris, Gallimard.
MITROFF, I.I. (1978) *Methodological Approaches to Social Sciences*, San Francisco, Jossey-Bass.
MITROFF, I.I. et T.C. PAUCHANT (1990) *We're so Big and Powerful Nothing Bad Can Happen to Us*, New York, Birch Lane Press.
MONDE (LE) - ENQUÊTES (1979) *Vingt ans de réussite allemande*, Paris, Economica.
MONDE (LE) - DOSSIERS ET DOCUMENTS (1992), janvier.
MONDE DIPLOMATIQUE (LE) [1989] «Dossier sur le partage du travail», coordonné par Bernard Cassen, nº 468, mars, p. 1 et 11-17.
MONDE DIPLOMATIQUE (LE) [1993] «Faut-il partager l'emploi? Vers une révolution du travail», de B. Cassen, mars, nº 468, p. 11-17.
MONDE DIPLOMATIQUE (LE) - MANIÈRE DE VOIR (1991) «Allemagne Japón, les deux titans», nº 12.
MONITEUR DU COMMERCE INTERNATIONAL (MOCI), articles sur la Corée:
(1991) «Corée du Sud: stabiliser l'économie», nº 1058, 4 janvier, p. 71.
(1992) nº 1041, 7 septembre.
(1992) nº 1009, 27 janvier.
(1993) numéro spécial, nº 1058, 4 janvier, p. 68-69.
MONTHOUX, P.G. de (1989) *The Moral Philosophy of Management*, inédit, Université de Stockholm.
MONTMOLLIN, M. de (1984) «Actualité du taylorisme», *in* M. de Montmollin et O. Pastré, *Le taylorisme*, Paris, Éditions de la Découverte, p. 13-22.
MOO KI BAI et CHANG NAM KIM (1985) *Industrial Development and Structural Changes in the Labour Market: The Case of Korea*, Institute of Development Economics, JRP Series, nº 46, mars.
MORENO, J.L. (1954) *Fondements de la sociométrie*, Paris, PUF.
MORGAN, G. (1983) *Beyond Method*, Londres, Sage Publications.
MORGAN, G. (1986) *Images of Organizations*, Bervely Hills, Sage Publications.
MORGAN, G. (1989) *Images de l'organisation*, Québec-Paris, PUL-ESKA.
MORIN, E. (1993) *Terre-Patrie*, Paris, Éditions du Seuil.

MORISHIMA, M. (1987) *Capitalisme et confucianisme - technologie occidentale et éthique japonaise,* Paris, Flammarion.
MORITA, A. (1986) *Made in Japon,* Paris, Robert Laffont.
MORRIS, P.W. (1979) «Interface Management: An Organization Theory Approach to Project Management», *Project Management Quarterly,* juin.
MOULLET, M. (1992) *Le management clandestin,* Paris, InterÉditions.
MOUNIER, E. (1946) *Qu'est-ce que le personnalisme?,* Paris, Éditions du Seuil.
MOUZELIS, N.P. (1967) *Organization and Bureaucracy,* Chicago, Aldine Publishing Co.
MUENSTERBERG, H. (1913) *Psychology and Industrial Effidency,* Boston, Houghton, Mifflin and Co.
MUNDELL, R.A. (1968). *Man and Economics,* Toronto, Toronto University Press. MUNDELL, R.A. (1971). *Monetary Theory, Inflation, Interest and Growth in the World Economy,* Toronto, Toronto University Press.
MUNDELL, R.A. (1999). *APro-Growth Fiscal System; The Rising Tide,* dans Jerry J. Jasinowski (dir.), *The Leading Minds of Business and Economics Chart: A Course Toward Higher Growth and Prosperity,* New York, John Wiley & Sons, p.195-205.
MUSTAR, P. et H. PENAN (dir.) (2002). *L'encyclopédie de l'innovation,* Paris, Economica.
MYERS, C.S. (1925) *Industrial Psychology,* New York, People's Institute.
NADEAU, B. (1973) «L'administrateur et le planning», *in* P. Laurin (dir.), *Le management - textes et cas,* Montréal, McGraw-Hill.
NAULLOEAU, G. et C. MENDOZA (1993) «Le grand désarroi des chefs de service», *Harvard-L'Expansion,* Paris, été.
NELL, E.J. (1992). *Transformational Growth and Effective Demand,* Londres-New York, Macmillan - New York University Press.
NELL, E.J. (1993). *Economics and Wordly Philosophy.,* Londres, Macmillan.
NELL, E.J. (1996). *Making Sense of a Changtng Economy,* Londres-New York, Routledge.
NELL, E.J, (1998a). *Transformational Growth and the Business Cycle,* Londres- New York, Routledge.
NELL, E.J. (1998b). *General Theory of Transformational Growth,* Cambridge, Mass., Cambridge University Press.
NELL, E.J., F. MAYOR-ZARAGOZA et A. ERROUAKI (2005). *Humanizing Globalization: A Message of Hope,* Cambridge, Mass., Harvard University Press, a paraitre.
NELSON, R.R. et S. WINTER (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change,* Boston, Belknap Press.
NEUMAN, J. von et O. MORGENSTERN (1947) *Theory of Games and Economic Behavior,* Princeton, Princeton University Press.
NEUVILLE, J. (1976) *La condition ouvrière au XIX siècle. L'ouvrier objet,* Tome 1, Paris, Éditions vie ouvrière.
NEUVILLE, J. (1980) *La condition ouvrière au XIX siècle. L'ouvrier suspect,* Tome 2, Paris, Éditions vie ouvrière.
NEWMAN, W.H. et J.P. LOGAN (1965) *Business Policies and Central Management,* Cincinnati, South-Western Pub. Co.
NIOSI, J., M. CLOUTIER et A. LEJEUNE (dir.) (2002). *Biotechnologie et industrie au Québec,* Montréal, Éditions Transcontinentales.
NITTA, M. (1991) «Diversification industrielle et stratégie de gestion des ressources humaines dans ['industrie japonaise du textile synthétique», *Sociologie du travail,* n° 1/91, Paris, Dunod.
NONAKA, I et H. TAKEUCHI (1995). *La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante,* Bruxelles. De Boeck.
NONAKA, I., K. UMEMOTO et K. SASAKI (1998). «Three Tales of Knowledge-creating Companies», dans G. van Krogh, J. Roos et D. Kleine (dir.), *Knowing in Firms,* Londres, Sage Publications, p. 146-172.
NORA, D. (1991) *L'étreinte du samouraï ou le défi japonais,* Paris, Calmann-Lévy.
NORA, D. (1992) *L'étreinte du samouraï,* Paris, Éditions du Seuil.

NORD, W.R. (1974) «The Failure of Current Applied Behavioral Science: A Marxian Perspective», *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 10, p. 557-578.
NUGENT, P.S. (1981) «Intégrer le rationnel et l'intuitif pour mieux gérer», *Gestion*, vol. 6, n° 4, p. 30-44.
NUTTIN, J. (1985) *Théorie de la motivation humaine*, Paris, PUF.
OCDE (1987) Politiques nationales de la science et de la technologie en Suède, Paris, Publications de l'OCDE.
OCDE (1989) *Études économiques 1988-1989: La Suède*, Paris, publications de l'OCDE.
OCDE (1990) *Études économiques 1989-1990: Le Japon*, Paris, publications de l'OCDE.
OCDE (1991) *Études économiques 1990-1991: La Suède*, Paris, publications de l'OCDE.
OCDE (1991) *Études économiques 1990-1991: Le Japon*, Paris, publications de l'OCDE.
OCDE (1992) *Études économiques 1991-1992: L'Allemagne*, Paris, publications de l'OCDE.
OCDE (1992) *Études économiques 1991-1992: La Suède*, Paris, publications de l'OCDE.
OCDE (1992) Études économiques 1991-1992: Le Japon, Paris, publications de l'OCDE.
OCDE (1992) *Perspectives économiques*, Paris, publications de l'OCDE
OCDE (1993) *Études économiques 1992-1993: L'Allemagne*, Paris, publications de l'OCDE.
OCDE (1993) *Études économiques 1992-1993: Le Japon*, Paris, publications de l'OCDE.
OCDE (1995) *Perspectives de l'emploi, juillet*, Paris, publications de l'OCDE.
OCDE (1996) *Statistiques rétrospectives, 1960-1994*, Paris, publications de l'OCDE.
OCDE (2001). «Examen des performances environnementales: l'Allemagne», www.oecd.org.
OCDE (2002) *Études économiques 2001-2002: L'Allemagne*, Paris, publications de l'OCDE.
OCDE (2004) *Études économiques 2004: la Suède*, Paris, publications de l'OCDE.
OCDE (2004) *Perspectives économiques, vol. 2004*, n° *1*, Paris, publications de l'OCDE.
ODAKA, K. (1975) *Towards Industrial Democracy*, Cambridge, Harvard University Press.
ODUM, H. et G. PILLET (1987). *E3: énergie, écologie, économie*, Genève, Georg éditeur.
OHTSU, M. (1989) «The Post Confucian Hypothesis Reconsiderad», inédit, Département d'administration, Université Nanzan, Nagoya, Japon.
OIT (Organisation internationale du travail) [1973] *La participation des organisations d'employeurs et de travailleurs a la planification économique et sociale*, Genève.
OKUDA, K. (1991) «L'ouvrier qualifié á l'ère de la mécatronique: bricoleur et artisan», *Sociologie du travail*, n° 1/91, Paris, Dunod.
OLIVE, D. (1987) *Just Rewards: The Case of Ethical Reform in Business*, Toronto, Key Porter Books.
OLIVE, D. (1989) *Le temps des purs: les nouvelles valeurs de l'entreprise*, Paris, Éditions de l'Homme.
ONU, *Département du développement économique et social (1992) Étude sur l'économie mondiale*, New York.
ORENGO, P. (1986) «Le maintien au pouvoir des sociaux-démocrates», *Notes et études documentaires*, n° 4813, p. 249-258.
ORENGO, P. (1989) «La Suède en 1988: sous le double signe de la morale et de l'écologie», *in* A. Grosset (dir.), *Les pays d'Europe occidentale, Notes et études documentaires*, Paris, La Documentation Française.
ORENGO, P. (1990) «La Suède en 1989: la refonte du système fiscal», *in* A. Grosset (dir.), *Les pays d'Europe occidentale, Notes et études documentaires*, Paris, La Documentation Française.
ORENGO, P. (1991) «La Suède en 1990: vers l'adhésion à la CEE», *in* A. Grosset (dir.), *Les pays d'Europe occidentale, Notes et études documentaires*, Paris, La Documentation Française.
ORENGO, P. (1992) «La Suède en 1991 : la fin d'un modèle?», *in* A. Grosset (dir.), *Les pays d'Europe occidentale, Notes et études documentaires*, Paris, La Documentation Française.

ORENGO, P. (1993) «La Suède de 1992: une année mouvementée», *in* A. Grosset (dir.), *Les pays d'Europe occidentale, Notes et études documentaires,* n° 4975-4976 du 13 octobre, Paris, La Documentation Française.
ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL (O.N.U.D.I.) [1988] *The Republic of Korea,* Vienne, Industrial Development Review Series, PPD 29, 30 mars.
ORGOGOZO, I. (1988) *Les paradoxes de la communication: à l'écoute des différences,* Paris, Éditions d'Organisation.
ORGOGOZO, I. (1991) *Les paradoxes du management- des châteaux forts aux cloisons mobiles,* Paris, Éditions d'Organisation.
ORGOGOZO, I. et H. SÉRIEYX (1989) *Changer le changement,* Paris, Éditions du Seuil.
OUCHI, W.G. (1981) *Theorie Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge,* Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
OUELLET, M. (2004). «Deux notions compatibles, dit Charest», *Le Soleil,* 17 décembre.
PACKARD, V.O. (1960) *The Waste Makers,* New York, D. McKay Co.
PACKARD, V.O. (1989) *The Ultra Rich, How Much is Too Much,* Londres, Little, Brown and Co.
PAGÉS, M. (dir.) [1979] *L'emprise de l'organisation,* Paris, PUF (Économie en liberté).
PAGÉS, M. (dir.) [1984] *L'emprise de l'organisation,* 3e édition, Paris, PUF (Économie en liberté).
PALMER, K., W.E. OATES et P. PORTNEY (1995). «Tightening Environmental Standards: The Benefit-Cost Paradigm», *Journal of Economic Perspectives,* vol. 9, p. 119-131.
PALMIER, J.-M. (1991) «Aux sources de la nation allemande», *Le Monde diplomatique, Maniere de voir,* n° 12, mai.
PAQUIN, B. (1987) *L'organisation du travail,* Montréal, Agence d'Arc.
PAQUIN, B. (1990), *Monographie sur l'usine Volvo à Kalmar,* rapport de recherche n° 90-04 sous la direction de M.-C. Malo, avril, Montréal, École des Hautes Études Commerciales.
PAQUIN, M. (1992). *Le droit de l'environnement et les administrateurs d'entreprises,* Montréal, Les Éditions Yvon Blais.
PARIAS, L.H. *et al.* (1965) *Histoire générale du travail,* Paris, Nouvelle librairie de France.
PARIBAS (extrait du bulletin *conjoncture)* «Les pays nordiques en marche vers une intégration européenne», *Problèmes économiques,* n° 2284, 16 juillet 1992, p. 5-8.
PAROLINI, C. (1999). *The Value Net,* New York, Wiley & Sons.
PARSONS, H.M. (1974) «What Happened at Hawthorne?», *Science,* vol. 183, mars, p. 922-933.
PARSONS, T. (1951) *The Social System,* New York, The Free Press.
PARSONS, T. (1955) *Éléments pour une sociologie de l'action,* Paris, Plon.
PARSONS, T. (1964) *Social Structure and Personality,* New York, Free Press of Glencoe.
PASCALE, R.T. (1992) *Les risques de l'excellence,* Paris, InterÉditions.
PASCALE, R.T. et A.G. ATHOS (1981) *The Art of Japanese Management,* New York, Simon and Schuster.
PASSET, R. (1979) *L'économique et le vivant,* Paris, Payot.
PASSET, R. (1987) «Previsión à long terme et mutation des systèmes économiques», *Revue d'économie politique,* n° 5, septembre-octobre, p. 532-555.
PASSET, R. (2000). *L'illusion néolibérale,* Paris, Fayard.
PATTON, J.A. (1982) «Managers and Productivity... n° One to Blame but Themselves», *Management Review,* vol. 71, n° 10, octobre, p. 13-18.
PAUCHANT, T.C. *et al.* (dir.) [1994] *In Search of Meaning,* San Francisco, Jossey-Bass.
PAUCHANT, T.C. et I. MITROFF (1992) *Transforming the Crisis-Prone Organization - Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies,* San Francisco, Jossey-Bass.
PEGLAU, R. (2004). «The Number of ISO14001/EMAS Registratión of the World», Allemagne, Agence fédérale allemande de l'environnement.

PENROSE, E. (1959). *Theory of the Growth of the Firm,* New York, John Wiley & Sons.
PERROUX, F. (1970) *Aliénation et société industrielle, Paris,* Gallimard.
PERROW, C. (1972) *Complex Organizations: A Critical Essay,* Glenview, Illinois, Scott, Foresman and Co.
PERROW, C. (1979) «Organizational Theory in a Society of Organizations», *Actes du colloque International L'administration publique: perspectives d'avenir,* mai, Québec.
PERROW, C. (1983) «La théorie des organisations dans une société d'organisation», *in* J.-F. Chanlat et F. Séguin, *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique,* Tome 1, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, p. 461-472.
PERROW, C. (1986) *Complex Organizations: A Critical Essay,* New York, Random House.
PESTEL, E. (1988) *L'homme et la croissance,* Rapport au Club de Rome, Paris, Economica.
PETERS, T. (1987) *Thriving on Chaos,* San Francisco, Alfred A. Knopf Inc.
PETERS, T. (1987) «There Are no Excellent Companies», *Fortune,* vol. 115, n° 9, 27 avril, p. 341-352.
PETERS, T. (1988) *Le chaos management,* Paris, InterÉditions.
PETERS, T. (1993) *L'entreprise libérée / Liberation Management,* Paris, Dunod.
PETERS, T. et N. AUSTIN (1985) *La passion de l'excellence,* Paris, InterÉditions.
PETERS, T. et R. WATERMAN (1982) *In Search of Excellence,* New York, Harper and Row.
PETERS, T. et R. WATERMAN (1983) *Le prix de l'excellence,* Paris, InterÉditions.
PETIT, P., E. BROUSSEAU et D. PHAN (1996). *Mutation des télécommunications, des industries* et *des marchés,* Paris, Economica.
PETTIGREW, P.S. (1988) «Le Japon: une puissance en transition», *Le Devoir,* 13 janvier.
PFEFFER, R. (1979) *Working for Capitalism,* New York, Columbia University Press.
PIAGET, J. (1976) «Épistémologie économique», *Logique des connaissances scientifiques,* Paris, Gallimard (La Pléiade), p. 1020.
PILLET, G. (1993). *Économie écologique,* Genève, Georg éditeur.
PINGUET, M. (1984) *La mort volontaire au Japon,* Paris, Gallimard.
PISANO, G.P. (1991). «The Governance of Innovation: Vertical Integration and Collaborative Arrangements in the Biotechnology Industry», *Research Policy,* vol. 20, n° 3, p. 237-249.
PISANO, G.P. (1994). «Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development», *Strategic Management Journal,* vol. 15, hiver, p.85-100.
PITCHER, P. (1993) «L'article, l'artisan et le technocrate», *Revue Gestion,* mai.
PITTE, J.-R. (1991) *Le Japon, mémentos de géographie,* Paris, Sirey.
POLANYI, K. (1947). «Our Obsolete Market Mentality», *Commentary,* vol. 3, février, p. 109.118.
POLANYI, K. (1983) *La grande transformation,* Paris, Gallimard.
POLANYI, K. et C. ASENBERG (1960) *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie,* Paris, Larousse.
POPPER, K. (1956) *Misères de l'historicisme,* Paris, Plon.
PORTER, M.E. (1979) «Stratégie: analysez votre industrie», *Harvard-L'Expansión,* n° 13, été, p. 100-111.
PORTER, M.E, (1985). *Competitive Advantage,* New York, The Free Press.
PORTER, M.E. (1987) «The State of Strategic Thinking», *The Economist,* vol. 303, n° 7499, 23 mai, p. 17-24.
PORTER, M.E. (1993) *L'avantage concurrentiel des nations,* Paris, InterÉditions.
PORTER, M.E. et S. STERN (2001). «Innovation: Location Matters», *Sloan Management Review,* vol. 42, n° 4, été.
PORTER, M.E. et C. VAN DER UNDE (1995). «Green and Competitive: Ending the Stalemate», *Harvard Business Review,* septembre-octobre, p. 120-134.
PRIGOGINE, I. et I. STENGHERS (1979) *La nouvelle alliance,* Paris, Gallimard.
PRIGOGINE, I. et I. STENGHERS (1988) *Entre le temps et l'éternel,* Paris, Fayard.

PROBLÈMES ÉCONOMIQUES (1991) «Forces et déséquilibres de l'économie coréenne», Paris, La Documentation Française, 6 mars.
POWELL, W. W. (1998). «Leaming from Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries», *California Management Review,* vol. 40, n° 3, p. 228-240.
POWELL, W.W., K.W. KOPUT et L. SMITH-DOERR (1996). «Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology», *Administrative Science Quarterly,* n° 41, p. 116-145.
PRAHALAD, C. et G, HAMEL (1990). «The Core Competencies of the Corporations», *Harvard Business Review,* vol. 68, n° 3, mai-juin, p. 79-91.
PRAX, J.-Y. (2000). Le *guide du knowledge management,* Paris, Dunod.
PRUD'HOMME, R. (1980). *Le ménagement de la nâture: des politlques contre la pollution,* Paris, Dunod.
PURSER, R.E., C. PARK et A. MONTUORI (1995). «Limits to Anthropocentrism: Toward an Ecocentric Organization Paradigm?», *Academy of Management Review,* vol. 20, n° 4, p.1053-1089.
RADCLIFFE-BROWN, A.R. (1969) *Structure et fonction dans la société primitive,* Paris, Éditions de Minuit.
RALLET, A. et A. TORRE (2001). «Proximité géographique ou proximité organisationnelle? Une analyse spatiale des coopérations technologiques dans les réseaux localisés d'innovation», *Économie Appliquée,* tome LIV, vol. 1, p. 147-171.
RAPAPORT, A. (1967) *Combats, débats et enjeux,* Paris, Dunod.
RAPPORT MENSUEL DE LA DEUTSCHE BUNDESBANK D'AVRIL 1992 (1993) «L'épargne des ménages allemands depuis 20 ans», *Problèmes économiques,* n° 2316, 10 mars.
RAPPORT MENSUEL DE LA DEUTSCHE BUNDESBANK DE JUILLET 1992 (1992) «Impact économique de la réunification allemande sur les échanges avec ses partenaires européens», *Problèmes économiques,* n° 2305, 23 décembre.
RAYMOND, L. *et al.* (1986) *Systèmes d'information organisationnels,* Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur.
RAYNAUD, P. (1987) *Max Weber et les dilemmes de la raison moderne,* Paris, PUF (Recherches politiques).
RÉALVILLE, C. (1987) «Allemagne de l'Ouest: les défis du miracle économique de l'après-guerre», *L'histoire,* n° 105, novembre, p. 91-93.
REBOUL, A. et P. ESLIMBAUM (1988) «Recherche industrielle: les secrets de la réussite allemande», *Problèmes économiques,* n° 2098.
REDDING, G. et X.Y. WONG (1986) «The Psychology of Chinese Organisation Behaviour», in M.H. Bond (dir.), *The Psychology of the Chinese People,* Oxford, Oxford University Press, p. 265-296.
REHFELDT, U. (1987) *Stratégie syndicale et négociations sur les nouvelles technologies en REA,* Paris, Cahier du GIPMI.
REHFELDT, U. (1988) «Les racines du consensus: stratégies et rationalisation entre 1910 et 1933 », *Gérer et comprendre - Annales des mines,* juin.
REHFELDT, U. (1991) «Stratégies syndicales et négociations collectives: 1967-1991», *Gérer et comprendre — Annales des mines,* décembre.
REICH, R. (1993) *L'économie mondialisée,* Paris, Dunod.
REID, D. (1986) «Genèse du fayolisme», *Sociologie du travail,* n° 1, p. 75-83.
REKIK, C. (2004). «Misez sur le formidable pactole du marché mondial de l'eau», *Le Journal des finances,* n° 6106, p. 6.
RÉMY, A. (1988) «Les stratégies japonaise et allemande dans les secteurs en crise: le cas de la sidérurgie», *Problèmes économiques,* n° 2095.
REVET, R. (1989) «Un regard sur la Corée», *Le Courrier de l'ACAT,* n° 97.
REVUE FINANCES & DÉVELOPPEMENT (1990) «La croissance du marché financier coreen», vol. 27-28.
REVUE FRANÇAISE DE GESTION (1987) «Activité internationale et processus décisionnel: le cas Sud Coreen», n° 61, janvier-février.
RIFKIN, J. (1980) *Entropy, A New World View,* New York, Bentam Books.

RIFKIN, J. (1989) *Entropy, A New World View,* New York, Bentam Books (édition révisée).
RIFKIN, J. (2000). *L'dge de l'acces: survivre a l'hyper capltalisme,* Montréal, Boréal.
RIOUX, J.-P. (1971) *La Révolution industrielle,* Paris, Éditions du Seuil (Points).
ROBBINS, S., M. COULTER et R. STUART-KOTZE (2000). *Management,* Scarbo- rough, Ont., Prentice-Hall.
ROETHLISBERGER, F. et W. DICKSON (1939) *Management and the Worker,* Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
ROGERS, E.M. (1962). *Diffusion of Innovations,* New York, The Free Press.
ROSEN, M. et G. INZERILLI (1983) «Culture and Organizational Control», *Journal of Business Research,* 11 septembre, p. 281-292.
ROSENBERG, N. (1965) «Adam Smith on the División of Labor: Two Views or One?», *Económica,* mai.
ROSNAY, J. de (1975) *Le macroscope,* Paris, Éditions du Seuil (Points).
ROUX, D. (2000). *La convergence des télécommunications,* Paris, Descartes.
ROY, M.J., O. BOIRAL et D. LAGACÉ (2001). «Environmental Commitment and Manufacturing Excellence: A Comparative Study within Canadian Industry», *Business Strategy and the Environment,* vol. 10, n° 5, p. 257-268.
RUDWIG, S. (1993) «Allemagne: La facture de l'unification», *L'État du Monde,* Paris-Montréal, Éditions La Découverte-Boréal.
RUIZ-QUINTANILLA, S.A., J. BUNGE, A. FREEMAN-GALLANT et E. COHEN-ROSENTHAL (1996). «Employee Participation in Pollution Reduction: A Socio-technical Perspective», *Business Strategy and the Environment,* vol. 5, p. 137-144.
SABOURET, J.-F. (dir.) [1988] *L'État du Japon,* Paris, Éditions La Découverte.
SAINSAULIEU, R. (1977) *L'identité au travail,* Paris, P.F.N.S.P.
SAINSAULIEU, R. (1983) «La régulation culturelle des ensembles organisés», *L'année sociologique,* n° 33, p. 195-217.
SAINSAULIEU, R. *et al.* (1987) *Organisation et management en question(s),* París, L'Harmattan.
SAINT-MARC, P. (1994). *L'économie barbare,* Paris, Frison-Roche.
SAIVES, A.-L. (2002). *Territoire et compétitivité de l'entreprise,* Paris, L'Harmattan.
SAIVES, A.-L., R.H. DESMARTEAU et D. SENI (2003). «Y a-t-il des bio-industries? Fondements et représentations», document 21-2002, CRG, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal
SAIVES, A.-L., M. EBRAHIMI, R.H. DESMARTEAU et C. GARNIER (2005). «Les logiques d'évolution des entreprises de biotechnologie», *Revue Française de Gestion,* juin.
SALAMAN, G. (1979) «The Determinants of Organizational Structure», *in Work Organization: Resistance and Control,* Londres, Longman, p. 81-100.
SALANCIK, G.R. et J. PFEFFER (1974) «The Bases and Use of Power in Organizational Decisión Making», *Administrative Science Quarterly,* vol. 19, n° 4, p. 453-473.
SALMAN, N. et A.-L. SAIVES (2005). «Indirect Networks: An Intangible Resource for Biotechnology Innovation», *R&D Management,* vol. 35, n° 2, p. 203-215.
SALOMÉ, B. et J. CHARMES (1988) *La formation en cours d'emploi: cinq expériences asiatiques,* Paris, OCDE, Études du Centre de développement.
SALVET, J.-M. (1993) *Vers l'organisation du XXI siècle,* Groupe Innovation, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
SÁNCHEZ, R. (2001). *Knowledge Management and Organizational Competence,* New York, Oxford University Press.
SÁNCHEZ, R. et A. HEENE (1997). «Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition», *European Management Journal,* vol. 15, n° 3, juin, p. 303-317.
SÁNCHEZ, R. et J.T. MAHONEY (1996). «Modularity, FIexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design», *Strategic Management Journal,* vol. 17, hiver, p. 63-76.
SARTRE, J.-P. (1960) *Critique de la raison dialectique,* Paris, Gallimard.
SASO, M. (1981) *Japanese Industry,* Londres, EIU.

SAUL, J. (1993) *Les bâtards de Voltaire: la dictature de la raison en Occident*, Paris, Payot.
SAUTTER, C. (1987) *Les dents du géant, le Japon à la conquête du monde*, Paris, Olivier Orban.
SAYLES, L. (1970) «Whatever Happened to Management?», *Business Horizons*, vol. 13, n° 2, avril, p. 25-35.
SCHEIN, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
SCHERER, F.M. (1999). *New Perspectives on Economic Growth and Technological Innovation*, Washington, D.C., Brookings Institution Press.
SCHERKENBACH, W. (1988) *The Deming Route to Quality and Productivity*, Washington, D.C., CEE Press.
SCHMIDT-BLEEK, F. (1992). «MIPS-A Universal Ecological Measure», Fresenius *Environmental Bulletin*, vol. 1, p. 306-311.
SCHRAGE, M. (1995). *No More Teams!: Mastering the Dynamics of Creative Colla- boration*, New York, Currency.
SCHRODINGER, E. (1978). *Qu'est-ce que lavie?*, Paris, Payot.
SCHUMPETER, J. (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York Harper Brothers.
SCHUMPETER, J. (1979) *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot.
SCHWEIKERT, K. (1989) «Le système dual de formation professionnelle en REA», mai-juin.
SEEMAN, M. (1967) «On the Personal Consequences of Alienation in Work», *American Sociological Review*, vol. 32, n° 2, p. 273-285.
SÉGUIN, F. (1988) *Les organisations ou deux ou trois choses que je sais d'elles*, rapport de recherche, n° 88-02, Montréal, HEC, mars.
SÉGUIN, F. et J.-F. CHANLAT (1983) *L'analyse des organisations*, Tome I, Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur.
SÉGUIN, F. et J.-F. CHANLAT (1987) *L'analyse des organisations*, Tome II, Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur.
SELZNICK, P. (1957) *Leadership in Administrarían, A Sociological Interpretation*, Evanston, Illinois, Row Peterson.
SEMLER, R. (1993) *À contre-courant*, Paris, Dunod.
SEN, A. (2000). *Repenser l'inégalité*, Paris, Éditions du Seuil.
SENNETT, R. (2000). *Le travail sans qualités*, Paris, Albin Michel.
SÉRIEYX, H. (1982) *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition.
SÉRIÉYX, H. (1989) *Le zéro mépris*, Paris, InterÉditions.
SÉRIEYX, H. (1993) *Le Big-Bang des organisations*, Paris, InterÉditions.,
SERVAN SCHREIBER, J.J. (1980) *Le défi mondial*, Montréal, Presses Select.
SFEZ, L. (1976) *Critique de la décision*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
SFEZ, L. (1984) *La décision*, Paris, PUF (Que sais-je?), n° 2181.
SHAPERO, A. (1977) «What Management Says and What Managers Do», *Interface*, vol. 7, n° 2, février, p. 106-108.
SHIN, Y.K. (1988) *Contrôle et stratégie d'expansion Internationale des firmes d'un NPI, le cas de la Corée du Sud*, Toulouse, thèse de 3e cycle.
SHRIVASTAVA, P. (1994). «Castrated Environment: Greening Organizational Studies», *Organization Studies*, vol. 15, n° 5, p. 705-726.
SHRIVASTAVA, P. (1995). «The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability», *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 4,p. 936-960.
SIEVERS, B. (1986) *Leadership as a Perpetuation of Immaturity, A New Perspective on Corporate Culture*, inédit, Bergischen Universität, Gesamtochschule, Wuppertal, RFA.
SIEVERS, B. (1986) «Beyond the Surrogate of Motivation», *Organization Studies*, vol. 7, n° 4, p. 335-351.

SIEVERS, B. (1986) «Participation as a Collusive Quarrel over Immortality», *Dragon, The SCOS Journal,* vol. 1, n° 1, janvier, p. 72-82.
SIEVERS, B. (1986) *Leadership as a Perpetuation of Immaturity, A New Perspective on Corporate Culture,* inédit, Wuppertal, Allemagne, Bergischen Universität, Gesamtochschule.
SIMON, H. (1992) «Les PME allemandes, championnes du monde», *L'Expansion,* n° 65, été.
SIMON, H.A. (1946) «The Proverbs of Administrador!», *Public Administration Review,* vol. VI, n° 1, février, p. 53-68.
SIMON, H.A. (1947) *Administrative Behavior,* New York, John Wiley & Sons.
SIMON, H.A. (1955) «A Behavioral Model for Rational Choice», *Quarterly Journal of Economics,* n° 69, p. 99-118.
SIMON, H.A. (1958) *Organizations,* New York, Wiley.
SIMON, H.A. (1959) «Theories of Decision Making in Economic and Behavioral Sciences», *American Economic Review,* vol. 49, n° 2, juin, p. 253-283.
SIMON, H.A. (1960) *The New Science of Management Decision,* New York, Harper and Row.
SIMON, H.A. (1973) «Organizational Man: Rational and Self Actualizing», *Public Administration Review,* vol. 33, n° 3, mai-juin, p. 354-358.
SIMON, H.A. (1973) «Applying Information Technology to Organization Design», *Public Administration Review,* vol. 33, n° 3, mai-juin, p. 268-279.
SIMON, H.A. (1976) *Administrative Behaviour,* New York, McMillan, 3e édition.
SIMON, H.A. (1977) *The New Science of Management Decision,* Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 3e édition.
SIMON, H.A. (1978) «Rationality as Process and as Product of Thought», *American Economic Review,* n° 68, p. 1-16.
SIMON, H.A. (1980) *Le nouveau management: la décision par les ordinateurs,* Paris, Economica.
SIMON, H.A. (1980) «Les processus de décision dans le domaine de la gestion», *in Le nouveau management: la décision par les ordinateurs,* Paris, Economica, p. 35-75.
SIMON, H.A. (1983) *Administration et processus de décision,* Paris, Economica.
SIMON, H.A. et J.G. MARCH (1958) *Organizations,* New York, John Wiley & Sons.
SIMONS, R. et K. BASU (2002). «Business at a Crossroads», *The Magazine,* 22 mai, www.fascompany.com.
SKANDINAVISKA ENKILDA BANKEN (1983) «Some Data about Sweden», Stockholm.
SKINNER, B.F. (1938) *The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis,* New York, Appleton-Century Crofts, 3e édition.
SKINNER, B.F. (1953) *Science and Human Behavior,* New York, Macmillan.
SKINNER, B.F. (1972) *Par-delà la liberté et la dignité,* Paris, Robert Laffont.
SKINNER, B.F. et C.B. FERTSER (1957) *Schedules of Reinforcement,* New York, Appleton-Century Crofts.
SKINNER, W. et N.E. SASSER (1977) «Le dirigeant idéal: incohérent et opportuniste», *Harvard-L'Expansion,* n° 18, automne 1980, p. 76-85 (paru dans la *Harvard Business Review,* en novembre-décembre 1977, sous le titre «Managers with Impact: Versatile and Inconsistent», p. 140-148).
SLOAN, A.P. (1963) *My Years at General Motors,* New York, Doubleday.
SMITH, A. (1995). *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations,* Paris, PUF.
SMITH, A. (1976) *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations,* Paris, Gallimard.
SMITH, D. *et al.* (1993). *Business and the Environment: Implications of the New Environmentalism,* New York, St. Martin's Press.
SOLOMON, R.C. et K.R. HANSEN (1985) *It's Good Business,* New York, Atheneum.
SPAR, C. (1984) «Suède: l'envers de la médaille», *L'Actualité,* vol. 9, n° 2, février, p. 65-66.
SPENCER, H. (1878) *Social Statics,* New York, D. Appleton.
SPENCER, H. (1882) *The Study of Sociology,* New York, D. Appleton.

SPENCER, H. (1940) *The Man versus the State,* Caldwell, Idaho, Coxton Printers.
SPROUSE, M. (1992) *Sabotage in the American Workplace,* San Francisco, Pressure Drop.
STALK, G. (1992). «Time-based Competition and Beyond: Competing on Capabilities», *Planning Review,* vol. 20, n° 5, septembre-octobre, p. 27-29.
STARIK, M. et G. RANDS (1995). «Weaving an Integrating Web: Multilevel and Multisystem Perspectives of Ecologically Sustainable Organizations», *Academy of Management Review,* vol. 20, n° 4, p. 908-935.
STATISTIQUE CANADA (2005). *Recherche et développement industriel, perspective 2004,* n° 88-202-XIF.
STATISTISK ARSBOK' (1993) *Statistical Yearbook of Sweden,* Stockholm.
STAW, B.M. et G.R. SALANCIK (1977) *New Directions in Organizational Behavior,* Chicago, St. Clair Press.
STAYER, R. (1990). «How I Learned to Let my Workers Lead», *Harvard Business Review,* novembre-décembre, p. 66-83.
STEIN, E. W. et V. ZWASS (1995). «Actualizing Organizational Memory with Information Systems», *Information Systems Research,* vol. 6, n° 2, p. 185-217.
STEWART, R. (1963) *The Reality of Management,* New York, Heinemann.
STIGLIZ, J. (2002). *La grande désillusion. La mondialisation ne marche pas.* Paris, Fayarq.
STIGLIZ J. (2003). *Quand le capitalisme perd la tête,* Paris, Fayard.
STOCKS, M. (1983) *A Structural Forecast to 1990,* London, EIU.
STOLOROW, D. et F. ATWOOD (1979) *Faces in a Cloud, Subjectivity in Personality Theory,* New York, Janson Aranson.
STUART MILL, J. (1864) *L'utilitarisme,* Toulouse, Privat.
STUART MILL, J. (1878) *Mes mémoires. Histoire de ma vie et de mes idées,* Paris, Gérus Baillière.
STUART MILL, J. (1889) *Principes de l'économie politique,* Paris, Guillaumin.
STUART-KOTZE, R. (1980) *Introduction to Organizational Behavior: A Situational Approach,* Reston, Virginie, Reston Pub. Co.
SUMMER, W.G. (1914) «The Challenge of Facts and Other Essays», *in* A.G. Keller (dir.), New Haven, Yale University Press.
SYME, GJ. (1974) «Competitive Orders as Measures of Social Dominance», *Animal Behaviour,* vol. 22, n° 4, p. 931-940.
TAKAHASHI, N. (1990) *Les petites et moyennes entreprises et leur financement au Japon,* Tokyo, People's Finance Corporation.
TANGUY, B. et A. KIEFFER. (1982) «L'école et l'entreprise: l'expérience des deux Allemagne», Paris, La Documentation Française, Notes et études documentaires.
TARONDEAU, J.C. (1994). *Recherche et développement,* Paris, Vuibert, coll. «Gestion».
TARRAB, G. (1982) «Les cercles de qualité: progrès social et rentabilité sont-ils conciliables?», Revue *Commerce,* novembre, p. 108-112.
TAYLOR, F.W. (1911) *Shop Management,* New York, Harper & Brothers.
TAYLOR, F.W. (1913) *La direction des ateliers,* Paris, Dunod et Privat.
TAYLOR, F.W. (1947) *Scientific Management, comprising Shop Management. The Principies of Scientific Management and the Testimony Before the Special House Committee,* New York, Harper & Brothers.
TAYLOR, F.W. (1947) «Testimony Before the Special House Committee», *in Scientific Management,* New York, Harper & Brothers.
TAYLOR, F.W. (1957) *La direction scientifique des entreprises* (incluant le texte du témoignage devant la commission de la Chambre des représentants), Paris, Dunod.
TAZEZWA, S. et A. WHITEHILL (1981) *Work Ways: Japan and America,* Tokyo, The Japan Institute of Labor.
TEECE, D.J. (1989); «Inter-Organizational Requirements of the Innovation Process», *Managerial and Decision Economics,* Chichester, Angl., printemps, p. 35-42.
TEECE, D.J. (1998). «Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and the Intangible Assets», *California Management Review,* vol. 40, n° 3, p. 55-79.

TEECE, D.J. (2001). «Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context», dans I. Nonaka et D.J. Teece (dir.), *Managing Industrial Knowledge*, Thousand Oaks, Calif., Sage, p. 125-144.
TEISSIER du CROS, R. (1990) *Les Coréens*, Paris, L'Harmattan.
TERKEL, S. (1967) *Chicago: carrefour de la solitude*, Paris, Fayard.
TERKEL, S. (1974) *Working: People Talk about what they Do all Day and how they Feel about what they Do*, New York, Pantheon Books.
TERKEL, S. (1976) *Gagner sa croûte*, Paris, Fayard.
THANHEISER, H. (1979) «Stratégie et planification allemandes», *Gestion*, vol. 4, n° 4, novembre, p. 79-84.
THEVENET, M. (1986) *Audit de la culture d'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.
THEYEL, G. (2000). «Management Practice for Environmental Innovation and Performance», *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 20, n° 2, p. 249-266.
THIMM, A. (1980) *The False Promise of Codetermination*, Cambridge, Massachusetts, Lexington-Books.
THINÈS, G. (1966) *Psychologie des animaux*, Bruxelles, Charles Dessart.
THOMPSON, J.D. *et al.* (1959) *Comparative Studies in Administration*, Pittsburg, UPP.
THURLEY, K. (1991) *Vers un management multiculturel en Europe*, Paris, Éditions d'Organisation.
THURLEY, K. et H. WIRDENIUS (1991) *Vers un management multiculturel en Europe*, Paris, Éditions d'Organisation.
THUROW, L.C. (1996). *The Future of Capitalism*, New York, Penguin Books
TIJERINA-GARZA, E. (2000). *Aprendiendo economía con los Nobel*, Mexico, Plaza y Valdés.
TOCQUEVILLE, A. de (1961) *De la démocratie en Amérique*, Paris, Gallimard.
TODD, E, (1998). *L'illusion économique*, Paris, Gallimard.
TOFFLER, A. (1980) *La troisième vague*, Paris, Denoël.
TOFFLER, A. (1986) *S'adapter ou périr*, Paris, Denoël.
TOFFLER, A. (1991) *Les nouveaux pouvoirs*, Paris, Fayard.
TOMINAGA, K. (1991) «Les expériences historiques du Japon pour une théorie de la modernisation des sociétés non occidentales», *Sociologie du travail*, n° 1/91, Paris, Dunod.
TOULOUSE, J.M. (1979) *L'entrepreneurship au Québec*, Montréal, Presses des HEC.
TOULOUSE, J.M. (1980) *Les réussites québécoises*, Ottawa, Agence d'Arc.
TOURAINE, A. (1952) «Ambiguïté de la sociologie industrielle américaine», *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 7, n° 12, p. 49-72.
TURNER, B.A. (dir.) [1990] *Organizational Symbolism*, Berlin-New York, Walter de Gruyter.
TUSHMAN, M.L., P. ANDERSON et C. O'REILLY (1997). «Technology Cycles, Innovallan Streams, and Ambidextrous Organizations: Organization Renewal Through Innovation Streams and Strategic Change», dans M.L. Tushman et P. Anderson P. (dir.), *Managing Stratégic Innovation and Change: A Collection of Readings;* New York, Oxford University Press, p. 3-23.
UJIHARA, S. (1991) «Essai sur la transformation historique des pratiques d'emploi et des relations professionnelles au Japon», *Sociologie du travail*, n° 1/91, Paris, Dunod.
UNESCO (2003). *Rapport mondial pour la mise en valeur des ressources en eau*, Paris, Organisation des Nations unies.
URBAN, S. et E.-M. LIPP (1988) *L'Allemagne: une économie gagnante?*, Paris, Hatier.
URWICK, L. (1944) *The Elements of Administration*, New York, Harper & Brothers.
URWICK, L. (1956) *The Golden Book of Management*, Londres, Newman Neame Limited.
URWICK, L. (1965) «Have we Lost our Way in the Jungle of Management Theory?», *Personnel*, vol. 42, n° 3, mai-juin, p. 12-23.
URWICK, L. et E.F.L. BRECH (1945) *The Making of Sdentific Management*, 3 volumes (1945, 1946 et 1948), Londres, Management Publications Trust.

UTTERBACK, J. (1994). *MásteringtheDynamicsof Innovation,* Boston, Harvard Business Schaol Press,
UTTERBACK, J. et F.F. SUÁREZ (1993). «Innovatión, Competition and Industry Structure», *Research Policy,* vol. 22, n° 1, p. 1-21.
VACQUIN, H. (1986) *Paroles d'entreprises,* Paris, Seuil.
VALLÉE, L. (1985) «Représentations collectives et sociétés», *in* A. Chanlat et M. Dufour (dir.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes,* Montréal-Paris, Québec/Amérique-Éditions d'Organisation, p. 195-242.
VANDERMEERSCH, L. (1986) *Le nouveau monde sinisé,* Paris, PUF (Perspectives internationales).
VARELA, F.J. (1980) *Principies of Biological Autonomy,* New York, Elsevier North Holland.
VARRON, M.T. (1877) *De l'agriculture,* Livre I, Paris, Nisard, 2 volumes (cité par M. Godelier, *Rationalité et irrationalité en économie,* Paris, Maspero, 1966, p. 48-49).
VEBLEN, T. (1912) *The Theory of the Leisure Class; an Economie Study of Institutions,* New York, Macmillan.
VEBLEN, T. (1932) *The Theory of Business Enterprise,* New York, C. Scribner's Sons.
VEBLEN, T. (1970) *La théorie de la classe de loisir,* Paris, Gallimard.
VENKATRAMAN, N. et M. SUBRAMANIAM (2002). «Theorizing the Future of Strategy: Questions for Shaping Strategy Research in the Knowledge Economy», dans A, Pettigrew, H. Thomas et R. Whittington (dir.), *Handbookof Strategy and Manage- ment,* Londres, Sage, p. 461-473.
VERNON, R. (1973). *Les entreprises multinationales: la souveraineté nationale* en *péril,* Paris, Calmann-Lévy.
VILLARD, N. (1992) «Le parcours des 200 premiers patrons français et allemands», enquêté du CNRS et Herdrick & Struggles, *L'Expansion,* 9 au 22 janvier.
VILLETTE, M. (1988) *L'homme qui croyait au management,* Paris, Éditions du Seuil.
VILLETTE, M. (1988) *La nomenklatura,* Paris, Pierre Belfond.
VILLETTE, M. et A. BRETON (1989) «La qualité totale au banc d'essai», *Gérer et comprendre, Annales des mines,* mars, p. 15-25.
VINCENT, C.-P. (1990) *Des systèmes et des hommes,* Paris, Éditions d'Organisation.
VINCENT, J.M. (1973) *Fétichisme et société,* Paris, Anthropos.
VOGEL, E. (1983) *Le Japon, médaille d'or,* Paris, Gallimard.
VON HIPPEL, E. (1988). *The Sources of Innovation,* New York, Oxford University Press.
VON HIPPEL, E, S. THOMKE et M. SONNACK (2000). «Creating Breakthroughs at 3M», *Health Forum Journal,* vol. 43, n° 4, juillet-août, p. 20-27.
VONKROGH, G., I. NONAKA et M. ABEN (2001). «Making the Most of your Company's Knowledge: A Strategic Framework», *Long Range Planning,* vol. 34, p. 421-439.
VROOM, V.H. (1973) «A New Look at Managerial Decisión Making», *Organizational Dynamics,* vol. 1, n° 4, printemps, p. 62-80.
WALLEY, N. et B. WHITEHEAD (1994). «It's Not Easy Being Green», *Harvard Business Review,* vol. 72, n° 3, p. 46-52.
WALRAFF, G. (1986) *Tête de Turc,* Paris, La Découverte.
WALRAS, L. (1952). *Éléments d'économie politique pure: théorie de la richesse so- ciale,* Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence.
WATERMAN, R. (1987) *The Renewal Factor,* New York, Bentam Books.
WATERMAN, R. (1990) *Les champions du renouveau,* Paris, InterÉditions.
WATSON, J.B. (1931) *Behaviorism,* Londres, Paul Kegan, 2e édition.
WATZLAWICK, P. *et al.* (1979) *Une logique de la communication,* Paris, Éditions du Seuil (Points).
WEAVER, P. et F. SCHMIDT-BLEEK (2000). *Factor 10 - Manifesto for* a *Sustainable Planet,* Londres, Greenleaf.
WEBER, M. (1959) *Le savant et le politique,* Paris, Plon.
WEBER, M. (1964) *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme,* Paris, Plon.
WEBER, M. (1965) *Essais sur la théorie de la science,* Paris, Plon.
WEBER, M. (1971) *Économie et société,* Paris, Plon.

WEEKS, D.R. (1980) «Organizations and Decisión Making», *in* G. Salaman et K. Thompson (dir.), *Control and Ideology in Organizations,* Cambridge, MIT Press, p. 187-215.
WEIL, S. (1964) *La condition ouvrière,* Paris, Gallimard (Idées).
WEITZMAN, M.L. (1984) *The Share Economy: Conquering Stagflation,* Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
WEITZMAN, M.L. (1986) *L'économie de partage, vaincre la stagflation,* Paris, L'Expansion-Hachette- J.C. Lattés.
WEIZSÄCKER, E., L.H. LOVINS et A. LOVINS (1997). *Facteur 4,* Mens, Terre Vivante.
WERNERFELT, B, (1984). «A Resource-based View of the Firm», *Strategic Management Journal,* vol. 5, p. 171-180.
WEST, E.G. (1976) «Adam Smith and Alienation, Wealth Increases, Men Decay?», *in* A.S. Wilson et T. Skinner (dir.), *The Market and the State. Essays in Honor of Adam Smith,* Oxford, Clarendon Press, p. 541-552.
WEST, E.G. (1976) *Adam Smith: The Man and his Work,* Indianapolis, Liberty Press.
WEVERT, K. et C. ALLEN (1992) «Les entreprises allemandes à l'épreuve», *Harvard-L'Expansion,* n° 67, hiver.
WHITE, R. et R. LIPPIT (1960) *Autocracy and Democracy: An Experimental Inquiry,* New York, Harper and Row.
WHITESIDE, D. et R. BRANDT (1985) «How G.M.'s Saturn Could Run Rings around Old-Style Car Makers », *Business Week, 28* janvier, p. 660-663.
WHYTE, W.H. (1956) *The Organization Man,* New York, Simon and Schuster (traduit et publié en français en 1959: *L'homme de l'organisation,* Paris, Plon).
WIENER, N. (1996). *Invention: The Cure and Feeding of Ideas,* Cambridge, Mass., MIT Press.
WILSON, D.S. (1975) «Theory of Group Selection», *Proceedings of the National Academy of Science* (Etats-Unis), vol. 72, p. 143-146.
WIME-EDWARDS, V.C. (1962) *Animal Dispersion in Relation to Social Behaviour,* Édimbourg, Écosse, Oliver and Boyd.
WINTER, G. (1989). *Entreprise* et *environnement,* Paris, McGraw-Hill.
WINTER, S. (2000). «Appropriating the Gains from Innovation», dans G. Day et P.J.H. Shoemaker (dir.), *Wharton* on *Managing Emerging Technologies,* Hoboken, N.J., John Wiley and Sons, p. 2,42-266.
WOLFEREN, K. van (1989) *L'énigme de la puissance japonaise,* Paris, Robert Laffont.
WOLMAN, W. et A. COLAMOSCA (1998), *The Judas Economy. The Triumph of Capital and the Betrayal of Work,* Reading, Mass., Addison-Wesley.
WORK IN AMERICA (1973 et 1983) «Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare», W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
WORLD BANK (1992) *World Development Report 1992,* Topic: Development and the Environment, Washington, D.C., World Bank Publications.
WRAPP, C.E. (1967) «Good Managers don't Make Policy Decisions», *Harvard Business Review,* vol. 45, n° 2, septembre-octobre, p. 91-100.
WREGE, C.D. et A.G. PERRONI (1974) «Taylor's Pig-Tale: A Historical Analysis of Frederick W. Taylor's Pig-iron Experiments», *Academy of Management Journal,* mai, p. 6-27.
WREN, D.A. (1979) *The Evolution of Management Thought,* New York, John Wiley & Sons, 2e édition.
YERGIN, D. et J. STANISLAS (2000). *La grande bataille. Les marchés Q l'assaut du monde,* Paris, Odile Jacob.
ZUCKER, L.G. et M.R. DARBY (1997). «Individual Action and the Demand for Institutions: Star Scientists and Institutional Transformation», *The American Behavioral Scientist,* vol. 40, no 4, février, p. 502-513.

Esta cuarta edición en español se terminó de imprimir
en los talleres de Artes Gráficas del Valle Ltda.
Calle 14 Nº 50-96 - Tel. (57) (2) 333 2976 - Cali, Colombia,
en el mes de agosto de 2009